



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

VR asiakaspalvelukeskuksen sisäisen tiedottamisen kehittäminen

Väike, Johanna

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

VR asiakaspalvelukeskuksen sisäisen tiedottamisen kehittäminen

Johanna Väike
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Johanna Väike

VR asiakaspalvelukeskuksen sisäisen tiedottamisen kehittäminen

Vuosi	2011	Sivumäärä	51
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää VR Asiakaspalvelukeskuksen viestinnän laatua ja sen parantamismahdollisuuksia henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen toimeksiantaja oli VR-yhtymä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköpostitse toimitetun kyselomakkeen avulla. Kohdejoukkoon kuuluivat VR Asiakaspalvelukeskuksen kaikki työntekijät sekä maakunnissa rautatieasemilla toimivat myyntivirkailijat, jotka osallistuvat Asiakaspalvelukeskuksen työhön oman päätyönsä ohella. Vastaajia oli yhteensä 57. Vastausprosentiksi muodostui 45 %.

Tutkimuksen mukaan tiedottamisen nopeus ja avoimuus nousivat tärkeimmiksi asioiksi sisäisessä tiedottamisessa. Esimieheltä odotetaan ajantasaista tietoa muutoksista heti kun asioista tiedetään. Hyvä, selkeä ja ajantasainen viestintä on kunnioitusta työkavereita ja koko työyhteisöä kohtaan. Tutkimuksen mukaan sähköposti tulee säilyttää viestintäkanavana, mutta sen rinnalle tulisi kehittää uusia nopeita tiedotuskanavia.

Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää VR:lle keväällä 2011 perustettavan Operaatiokeskuksen perustamisessa. Uusi Operaatiokeskus tulee olemaan eräänlainen kuljetustoiminnan hermokeskus, ikään kuin junaliikenteen lennonjohto, jossa hoidetaan matkustaja- ja tavaraliikenteen kuljetuksia rautateillä kaikissa tilanteissa. Operaatiokeskuksen tarkoituksena on koota yhteen kuljetusten päivittäisestä sujumisesta vastaavat osapuolet ja pitää asiakaspalvelu koko ajan tilanteen tasalla VR:llä tapahtuvista asioista.

Asiasanat: tiedottaminen, sisäinen viestintä

Johanna Väike

Developing internal communication in VR customer service center

Year	2011	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out the quality and improvement opportunities of communication in VR customer service center from the human resources point of view. This thesis was done for VR Group.

The study was conducted as a quantitative study and questionnaires were sent to participants by email. The participants consisted of VR employees from the customer service center and those railway station sales personnel who contributed to the work of VR customer service center together with their usual tasks. Altogether 57 questionnaires were answered to. The response rate was 45.

According to the research the speed of communication and transparency rose to be the most important facts of the internal communication. Effective internal communication encourages employees in their work and in community development. According to the research email must be stored as a channel of communication, but alongside of it should a new high speed information channel be developed.

The results of the study are meant to be exploited by the new operation center of VR which will be founded in spring 2011. The new operation center will be a nerve centre of transportation as an air traffic control for train transportation which takes care of passenger and cargo transports on railway in all kinds of situations. The purpose of the new operation center is to combine all the parties that are involved in the daily train transport running smoothly and making sure that the customer service is always up-to-date on what is going on in VR.

Keywords: internal communications

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen valinta ja tutkimusongelmat	6
1.2	Rajaaminen ja teoreettinen viitekehys	7
2	VR-konserni	8
3	VR Asiakaspalvelukeskus.....	8
4	Operatiivinen työviestintä ja sen kanavat	9
5	Esimiesviestintä.....	10
6	Sisäisen tiedottamisen tavoitteet.....	11
6.1	Tiedonkulku	12
6.2	Vuorovaikutus.....	13
6.3	Muutoksenhallinta.....	14
6.4	Sitoutuminen ja yhteisöllisyys	16
7	Viestintätyytyväisyys.....	17
8	Tutkimuksen toteutus.....	18
8.1	Tutkimusmenetelmä.....	18
8.2	Tutkimusmenetelmän valinnan perustelu.....	19
9	Kyselylomakkeen laatiminen	19
10	Reliabiliteetti ja validiteetti	20
11	Tutkimustulokset	20
12	Avoimet kysymykset.....	41
13	Tutkimuksen luotettavuus	42
14	Johtopäätökset.....	43
14.1	Tiedottamisen laatu	43
14.2	Tiedonsaanti	43
14.3	Tiedottamisen kanavat	43
15	Yhteenveto.....	45
	Lähteet	47
	Kaaviot	48
	Liitteet	49

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin VR Asiakaspalvelukeskukselle toimeksiantona. VR on saanut kritiikkiä ulkoisesta viestinnästä ja negatiivista palautetta tuli runsaasti etenkin talvella 2009-2010, jolloin lumimyräkit ja muutenkin runsasluminen talvi hankaloitti junien aikataulussa pysymistä. VR oli usein otsikoissa negatiivisessa mielessä junien täsmällisyyden ollessa normaalia heikompi.

VR:llä halutaan kehittää ulkoista asiakkaille päin näkyvää tiedotustoimintaa ja käynnissä on useita projekteja tiedotuksen parantamiseksi. Keväällä 2011 käynnistyy erillinen operaatiokeskus, jossa keskitetysti hoidetaan kaikki tiedottaminen. Tarkoituksena on koota yhteen kuljetusten päivittäisestä sujumisesta vastaavat osapuolet ja parantaa varsinkin häiriötilanteiden hoitamista. Operaatiokeskuksen tavoitteena on liikennejärjestelyn parempi hoitaminen ja asiakaspalvelun pitäminen koko ajan tilanteen tasalla VR:llä tapahtuvista asioista. Keskus vastaa kaikesta junaliikenteestä, mutta toiminnan painopiste on henkilöliikenteessä. Keskukseen tukena ovat ohjauspisteet muualla Suomessa. Ne huolehtivat paikallisesti resurssien käytöstä sekä tavaraliikenteestä. Olennaista on, että operaatiokeskuksen myötä tiedonvälitys nopeutuu ja tilannekuva selkiytyy.

Tämä opinnäytetyö toimii taustatutkimuksena uuden Operaatiokeskuksen suunnittelussa eräänlaisena perustutkimuksena sisäisestä tiedottamisesta. Tutkimuksen pyrkimyksenä on tarkastella asiakaspalvelukeskuksen henkilökunnan näkemyksiä tiedottamisen nykytilanteesta sekä löytää kehityskohtia tiedottamiseen. Opinnäytetyö rakentuu teoria- ja tutkimusosiosta. Teoriaosuudessa käsitellään sisäisen tiedottamisen lähtökohtia, merkitystä, viestinnän organisoitua ja esimiesviestintää. Lisäksi selvitetään erilaisten viestintäkanavien merkitystä sekä viestintätyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

1.1 Aiheen valinta ja tutkimusongelmat

Idea opinnäytetyön aiheelle saatiin henkilöstötutkimuksesta, joka tehtiin koko VR Osakeyhtiön henkilöstölle keväällä 2010. Henkilöstötutkimuksessa tiedottaminen pisteytettiin asteikolla 1-5. VR Asiakaspalvelukeskuksen osalta sisäinen tiedottaminen sai arvosanaksi 2,3 kun taas koko VR konsernin arvosana sisäiselle tiedottamiselle oli 2,1. Keskustellessani VR Asiakaspalvelukeskuksen päällikön kanssa tuli esille, että sisäinen tiedottaminen on yleisesti ottaen kehittämisen kohde monilla muillakin yrityksillä.

Ulkoiden tiedottamisen parantaminen lähtee aina siitä, että sisäinen tiedottaminen on kunnossa. Sisäinen tiedottamisen parantamiseksi on tehty VR:llä paljon työtä. Tälläkin hetkellä VR:llä on käynnissä kaksi projektia, jotka keskittyvät tiedottamiseen. Toisessa projektissa py-

ritään parantamaan tiedotusprosessia ja toinen liittyy Operaatiokeskuksen perustamiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkemyksiä tiedottamisen ongelmakohdista ja tutkimuksessa pyritään myös löytämään kehityskohteita havaittuihin ongelmakohtiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat:

1. Mikä on VR Asiakaspalvelukeskuksen sisäisen tiedottamisen koettu nykytila?
2. Miten VR:n sisäistä tiedottamista voisi kehittää?

Opinnäytetyössä tarkastellaan sisäisen viestinnän nykytilaa, jonka kautta luodaan edellytyksiä sisäisen viestinnän kehittämiseksi tulevaisuudessa. Aluksi selvitetään kohdeorganisaation taustatietoja, jonka jälkeen keskitytään viestinnän eri osa-alueisiin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sisäisen tiedottamisen tavoitteita, kanavia, esimiesviestintää ja yleisesti viestintätyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

1.2 Rajaaminen ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luo pohjan tutkimusraportin jäsentelylle ja ohjaa empiiristä osuutta. Teoreettinen viitekehys yhdistää teoreettisen ja empiirisen osuuden niin, että tutkimuksesta tulee ehjä kokonaisuus. Tarkoituksena on, että saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin ja että tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Viitekehyksen perusteella on mahdollista laatia hypoteeseja eli oletettavia tutkimuskysymyksiä. Jos viitekehyksen avulla löytyy teoreettisia vastauksia tutkimuskysymyksiin, on kysymystä helpompi lähteä selvittämään. Teoreettinen viitekehys ohjaa myös etsimään jotakin uutta tietoa johtopäätösten ympärille. (Heikkilä 2008, 142-143.)

Pyrin rajaamaan aiheeni niin, että tutkimus keskittyy olennaiseen eikä paisu liian suureksi. Mielestäni on tärkeämpää tehdä laaja tutkimus viestinnän tietystä osa-alueesta, joka tässä opinnäytetyössä on tiedottaminen, kuin että keskittyisin kokonaisvaltaisesti kaikkiin viestinnän eri osa-alueisiin.

Tutkimuksessa tärkeää on myös pysyä objektiivisena. Olen itse töissä Asiakaspalvelukeskuksessa, jonka sisäistä viestintää tutkin ja tämä asettaa haasteen siihen, etteivät omat käsitykseni sisäisen viestinnän tilasta heijastu tutkimukseen. Tarkoitus on pysyä objektiivisena ja tutkia VR Asiakaspalvelukeskuksen tiedottamista ulkopuolisen silmin.

2 VR-konserni

VR-konserni on logistiikkayritys, joka harjoittaa rautatieliikennettä ja autoliikennettä. Lisäksi konserni tarjoaa ratojen rakentamisen ja kunnossapidon palveluja. VR-konserniin kuuluvat myös Catering- ja ravintolapalveluja sekä telepalveluja tarjoavat yritykset. VR:n johtaminen perustuu neljään arvoon: turvallisuus, tyytyväinen asiakas, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus. Strategian painopisteenä kauden 2009-2012 aikana on kannattava kasvu VR-konsernin ydinliiketoiminnoissa. Keskeisiä keinoja sen saavuttamiseksi ovat asiakaskeskeisyys, palveluvalikoiman laajentaminen ja strategian tehokas toimeenpano. (VR-konserni. 2011. VR-konserniesittely.)

Asiakaskeskeisyydellä pyritään ymmärtämään asiakkaiden odotukset ja ennakoimaan niitä. Asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan tuotekehityksessä, asiakaspalvelussa ja liiketoiminnan johtamisessa.

Konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 1422,6 miljoonaa euroa. Koko yhtiön palveluksessa työskentelee noin 12 000 työntekijää. Konsernin emoyhtiö on VR-yhtymä Oy. Tytäryhtiö VR Track Oy on infrarakentamiseen ja erityisesti radanpidon suunnittelu-, rakentamis- ja kunnossapitopalveluihin erikoistunut yhtiö. Lisäksi konserniin kuuluu catering- ja ravintolatoiminnasta vastaava AVECRA Oy ja telepalveluihin erikoistunut Corenet Oy. Yhteensä VR-konsernissa on 28 yhtiötä. Osakkuusyrityksiä on kahdeksan. VR-Yhtymä Oy on Suomen valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, joka perustettiin vuonna 1995 jatkamaan Valtionrautateiden toimintaa. (VR-konserni. 2011. konserniesittely.)

Syksyllä 2009 VR-konsernissa käynnistyi pitkäjänteinen muutosohjelma. Se kestää vuoteen 2012 asti ja vaikuttaa kaikkiin konsernin eri osa-alueisiin. Muutosohjelmalla pyritään parantamaan tulosta ja kääntämään kannattavuus positiiviseksi tehokkuuden lisäämisellä. Suunnitelmien mukaan VR:llä työskentelee vuoden 2012 alussa noin 1200 henkilöä vähemmän kuin vuonna 2010. Vanhuuseläkkeelle jää vuoden 2011 loppuun mennessä yli tuhat henkilöä. (VR-konserni. 2011. konserniesittely.)

3 VR Asiakaspalvelukeskus

VR Asiakaspalvelukeskus sijaitsee Riihimäellä ja se työllistää yhteensä 70 henkilöä. Asiakaspalvelukeskuksessa hoidetaan kaikki VR:lle suuntautuva puhelinliikenne sekä asiakaspalautteiden käsittely. Asiakaspalvelukeskuksessa toimiva puhelinpalvelu hoitaa muun muassa junalippujen varaukset, aikataulukyselyt ja muun puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun. Myös VR:n verkkokaupan tukitoiminnot on sijoitettu Asiakaspalvelukeskukseen. Asiakaspalvelukes-

kus hoitaa keskitetysti myös kansainvälisen liikenteen tukipalvelut, eli Asiakaspalvelukeskuksesta on mahdollista varata Venäjän liikenteen ja Euroopan sisäisen liikenteen junalippuja.

VR Asiakaspalvelukeskuksen toimintoja tuetaan eri puolella Suomea rautatieasemilla työskentelevien myyntivirkailijoiden avulla. Myyntivirkailijat pääsääntöisesti myyvät junalippuja rautatieasemilla ympäri Suomea, mutta kun lipunmyynnissä on hiljaisempi ajankohta ja vähemmän asiakkaita, myyntivirkailijat osallistuvat VR Asiakaspalvelukeskuksen toimintaan vastamalla asiakaspuheluihin. Asiakaspuheluihin vastataan myyntityön ohella: Karjaalla, Seinäjoella, Kajaanissa, Oulussa, Rovaniemellä, Porissa, Turussa ja Tampereella.

Kaikki VR:lle tulevat asiakaspalautteet ja korvaushakemukset käsitellään Asiakaspalvelukeskuksessa 12 hengen asiakaspalautetiimin voimin. Palautetiimi hoitaa sähköisesti ja postin kautta tulevat asiakaspalautteet ja korvaushakemukset. Lisäksi palautetiimi vastaa puhelimitse tuleviin asiakaspalautteisiin. VR Asiakaspalvelukeskuksessa toimii myös VR:n vaihde, jossa vastaanotetaan ja yhdistetään VR-konserniin tulevat puhelut.

Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelee myös hyvityspyyntökäsittelijöitä, joiden pääsääntöinen tehtävä on maksaa asiakkaille Rautatievastuuasetuksen mukaisia korvauksia. EU:n rautatievastuuasetus astui voimaan 3.12.2009. Vastuuasetuksen mukaan matkustajalla on mahdollisuus saada korvauksia junan myöhästyessä. Hyvityspyyntökäsittelijät maksavat asiakkaille rautatievastuuasetuksen mukaisia korvauksia.

Henkilökunta tekee vuorotyötä joka päivä klo 6 – 22.00. Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelee kuusi vuoropäällikköä. Vuoropäälliköt osallistuvat operatiiviseen toimintaan työskentelemällä henkilökunnan keskuudessa niin sanotussa salivuorossa. Salivuorossa työskentelevä osallistuu sisäiseen viestintään pitämällä henkilökuntaa ajan tasalla liikennetilanteesta ja muista asiakaspalveluun vaikuttavista asioista.

4 Operatiivinen työviestintä ja sen kanavat

Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää monia eri kanavia. Åbergin (1997, 102) mukaan työyhteisön viestinnän käytettävissä olevat peruskanavat voidaan ryhmitellä kolmeen: henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvaan face-to-face-viestintään, kirjalliseen viestintään ja sähköiseen viestintään.

Operatiivinen viestintä on sitä viestintää mitä työntekijät tarvitsevat päivittäisessä työssä. Työviestinnän eli tiedottamisen kanavat voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suora yhteydenpito tarkoittaa viestintää kasvokkain sen tärkein yhteydenpidon kanava on oma esimies ja hänen työohjeensa. (Åberg 1997, 112.)

Henkilökohtaista keskustelua pidetään yhtenä tärkeimmistä viestinnän muodoista. Kasvokkaisviestintää on kokoukset, palaverit, perehdyttämistilaisuudet, työtovereiden keskinäinen vuorovaikutus sekä yhteiset tapahtumat. Viestintä kasvokkain on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava, ja sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden selvittelyyn (Juholin, 36). Kasvokkaisviestinnässä on myös usein suurimmat puutteet ja usein tiedottaminen hoidetaan organisaation intranetin ja muiden nopeiden kanavien kautta, vaikka tämä aiheuttaa sen, että vuorovaikutus vähenee. (Juholin 1999, 141-148.)

Välitettyssä viestinnässä käytetään viestintään teknisiä viestimiä. Välitetty viestintä on nopeasti kasvanut työviestinnän muoto, joka käsittää sähköpostin, intranetin, puhelimen ja Internetin. Myös henkilöstölehteä voidaan käyttää työviestinnän kanavana, jonka tarkoituksena on tietoisuuden lisääminen työyhteisön tapahtumista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sellaisissa organisaatioyksiköissä, joissa johtaja itse käyttää aktiivisesti sähköpostia ja odottaa muiden käyttävän sitä, vallitsee usein avoimempi ja keskustelevampi ilmapiiri, kuin yksiköissä joissa sähköpostia ei käytetä. (Åberg 1997, 112-114.)

Jokaisessa työyhteisössä tulee löytää omat keinot ja kanavat, jotta sisäinen tiedottaminen onnistuisi vastaamaan yhteisön tarpeisiin ja odotuksiin. Sisäisen tiedottamisen onnistuminen edellyttää hyvää yhteisöviestinnän osaamista ja organisaatiotuntemusta. (Siukosaari 1999, 91.)

5 Esimiesviestintä

Esimiestä pidetään tärkeimpänä tiedonlähteenä ja alaiset odottavatkin, että lähimmältä esimieheltä saa tietoa lähes kaikissa omaa työtä tai yksikköä koskevissa asioissa. Esimiehen tehtävänä on suhteuttaa ja räätälöidä tiedot omaan yksikköön, eli kertoa mitä tiedot oman yksikön kannalta käytännössä merkitsevät. Esimiehen toimintaa viestinnässä pidetään yhtenä työtyytyväisyyden tärkeimpänä tekijänä. Se millaisena oma esimies koetaan yleisten ja taustaa antavien tietojen välittäjänä on tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat viestintätyytyväisyyteen ja yleiseen työmotivaatioon. (Åberg 1994, 114-116.)

Juholin (2008, 211) toteaa, että esimiehet ovat usein puun ja kuoren välissä. Samaan aikaan kun he ovat esimiehiä oman yksikkönsä jäsenille, he ovat alaisen asemassa omille esimiehilleen. Esimiehillä on odotuksia sekä omia alaisiaan että esimiehiään kohtaan, josta syntyy mielenkiintoinen asetelma. On tärkeää, että esimies on hyvin perillä oman organisaationsa asioista, jotta on mahdollista hoitaa omaa viestintätehtävää ja keskustella vaivatta organisaation asioista yksilötasolla.

Esimies toimii linkkinä toimipisteensä ja johdon välillä. Hänen tehtävänä on viestiä eri suuntiin organisaatiossa ja saada oman yksikön tavoitteita läpi. Yksi tärkeimmistä vastuuteh-

tävistä onkin tiedonkulku, sillä mikäli tiedonkulussa on häiriöitä vaikuttaa se työyhteisön hyvinvointiin. Tiedonkulku on tärkeää, vaikka usein onkin niin, että se ei toimi halutulla tavalla. Työntekijät usein haluavat saada paljon tietoa kaikesta. Kuitenkin tarkka tiedon määrittely on vaikeaa – tietoa siis halutaan, mutta ei tarkkaan ottaen tiedetä mitä tietoa. (Piili 2006, 70,71.)

Henkilöstöjohtaminen korostuu nykyisin esimiestyössä ja johtamisessa. Esimiehellä ei usein ole valmista vastausta siihen, kuinka tulisi toimia. Yhteisen osallistumisen tuloksena syntyneet luovat ratkaisut usein määrittelevät toimintatavan. Hyvä esimies antaa tilaa työntekijän kokemuksille ja osaamiselle, sillä pysyvyyden tilalle on tullut jatkuva uusiutumisen ja muuttumisen tarve. (Piili 2006, 75.)

Esimiehen tulisi pystyä keskustelemaan ja tulkitsemaan asioita, eikä pelkästään tiedottamaan. Jatkuva vuorovaikutus antaa esimiehelle valmiudet ennakoida olemassa olevia ja tulevia kysymyksiä ja ottaa niitä puheeksi tapaamisten lomassa. Tällainen mahdollistaa esimiesviestinnän syvimmän olemuksen, eli viestintä ei ole erillinen tapahtuma vaan osa päivittäistä elämää. (Juholin 2008, 211-215.)

Viestintä on tärkeä osa esimiehen toimintaa. Viestinnän tarkoituksena on vaikuttaminen. Sähköinen viestintä on nykyään yhä tärkeämmässä roolissa, mutta siltikin esimiestoiminnan ydin on edelleenkin kasvokkain tapahtuva viestintä. (Nummelin 2007, 35-36.)

Nummelin (2007, 62) korostaa, että ymmärrys alaisen ja esimiehen välillä syntyy asioiden ja kokemusten jakamisesta, keskusteluista ja asioiden kysymisestä. Tällainen dialoginen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä edistää organisaation oppimista ja synnyttää uusia oivalluksia.

6 Sisäisen tiedottamisen tavoitteet

Sisäisen tiedotuksen tavoitteena on saada työyhteisöä koskevat asiat henkilökunnan tietoon. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työpaikan kehittyminen ja muut ajankohtaiset asiat kuten, tuotteet ja tavoitteet ja keinot joilla tavoitteisiin pyritään. Myös muutoksista, ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista on tiedotettava henkilökunnalle. Tiedottamisella pyritään antamaan kuva työyhteisöstä ja tarkoituksena on myös motivoida henkilökuntaa toimimaan tehokkaammin. Sisäisellä tiedotuksella pyritään kertomaan pienimmätkin asiat jotka vaikuttavat työntekoon. Tarkoituksena on kertoa nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevasta ja huolehtia vuorovaikutuksesta eri suuntiin organisaatiossa. Tiedottamisella voidaan vaikuttaa siihen, että työyhteisö tekee töitä myös toisten ihmisten hyväksi, koska tavoitteet on tehty selväksi ja työ

on mielekästä ja arvokasta. Tiedotuksella voidaan siis rakentaa organisaation sisäistä yhteisökuva. (Siukosaari 1999, 79)

Åbergin (2006, 111) mukaan useimmiten sisäinen tiedotus vaikuttaa henkilöstöön epäsuorasti. Sisäinen tiedotus antaa tietopohjaa yhteistyön tekemiselle, vaikuttaa työtyytyväisyyteen, ilmapiiriin ja lisää henkilöstön työmotivaatiota. Näillä tekijöillä on vaikutusta työn tuottavuuteen.

Juholin (1999, 111) käsittää työyhteisön henkilöstön yksilöinä. Yksilöt toimivat erilaisissa tiimeissä tai yksiköissä. Jotta viestintä olisi toimivaa, tarvitaan erilaisten ryhmien ja verkostojen tuntemusta. Jokainen tiimi tai yksikkö toimii tiedon tuottajana, välittäjänä sekä vastaanottajana. Jotta viestintä täyttäisi sille asetetut tehtävät ja vastaisi tarpeisiin, on tiedettävä mitä henkilöstö haluaa tietää ja mistä asioista halutaan keskustella. Pitää myös tietää ihmisten asenteet ja mielikuvat.

6.1 Tiedonkulku

Yksi suurimmista ongelmista yrityksen sisäisessä viestinnässä on tiedon määrä. Tietoa on usein joko liian paljon tai vähän. Silloin kun tiedosta on ylitarjontaa, ei sitä voida käyttää tehokkaasti hyödyksi. Silloin taas kun tietoa on liian vähän voi olla kyse tiedon sisällöstä ja laadusta, joka välttämättä ei ole halutunlaista. (Juholin 2008, 85.)

Silloin kun tietoa on liikaa ja tiedonkulku ei toimi halutulla tavalla, joudutaan usein turvautumaan henkilöstön omaan terveeseen järjen käyttöön ja kykyyn reagoida asioihin. Tärkeintä on, että henkilöstö on tietoinen tapahtumista ja siitä missä mennään. Ajantasaistiedon vaihdanta vaatii asennemuutosta passiivisesta seuraamisesta siihen, että asioihin voi, saa ja pitää reagoida. Ihanteellinen henkilöstö toimii yhteisöllisesti ja rakentavasti ja edistää pyrkimystä löytää yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Kysymys on siis jokaisen työntekijän vastuusta tiedonkulun välittämisessä, johon jokainen voi antaa oman panoksensa. (Juholin 2008, 85.)

Mikäli tiedonkulku ei toimi, sillä on negatiivisia vaikutuksia. Työntekijöiden yleinen puolustusheitä kohtaan esitettyyn kritiikkiin onkin usein se, ettei tieto ole kulkenut. Ajantasaistiedon vaihdanta on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää, sillä ilman sitä tulee virheitä, myöhästytään, laatu kärsii ja työntekijät turhautuvat. Tiedonkulun toimimattomuus voi aiheuttaa myös päällekkäisyyksiä, kun ei tiedetä mitä kollega tekee, esimies suunnittelee tai mitä johdoryhmä on päättänyt. (Juholin 2008, 85.)

Wiio (2000, 215) mukaan pahimmassa tapauksessa viesti ei mene lainkaan perille vastaanottajalle. Sanoma voi hukkua matkalla tai mennä kokonaan väärään paikkaan. Usein käytännön viestinnässä valitaan väärät kanavat, jos ei tiedetä mitä kanavia vastaanottaja käyttää

päivittäisessä toiminnassaan. Viestinnän kulussa on aina häiriöitä ja ihannetilaa, jossa viestintä kulkisi ilman minkäänlaisia häiriöitä, on lähes mahdoton saavuttaa.

Yritykset panostavat useasti ulkoiseen viestintään, mutta tulisi muistaa että kaiken perustana on toimiva sisäinen viestintä. Usein asioita tiedotetaan yrityksen sisäisessä intranetissä ja oletetaan, että tieto kulkee sitä kautta kaikille. Pahinta mitä yritys voi tehdä, on jättää tiedottaminen kokonaan viestintähenkilöstön tehtäväksi. Jotta yritys menestyisi, tulee yrityksen johdon sitoutua viestintään. Viestintäihmisten tärkeimmäksi tehtäväksi jää esimiesten konsultointi ja keinojen tarjoaminen siihen, miten johto voi viestiä asioista alaisilleen. Tieto motivoi ja sitouttaa henkilöstön sekä saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin. (Tervola 2010.)

Viestinnän merkitys korostuu kriisitilanteissa. Viestinnän pohja luodaan kuitenkin jo ennen kriisitilannetta, silloin kun yrityksellä menee hyvin. Mitä paremmin henkilökunta ymmärtää liiketoimintaa, sitä paremmin sillä on valmius ottaa vastaan huonoja uutisia. Silloin kun liiketoiminta on vakaalla pohjalla, tulisi käydä läpi yrityksen nykytilannetta, tulosta ja tavoitteita. Ennakoiva viestintä kanavoi energian työntekoon ja säästää resursseja. Viestintä on epäonnistunutta, jos asioihin reagoidaan vasta kriisitilanteessa. (Tervola 2010.)

Mikäli yrityskuvaa pyritään kiillottamaan ulkoisessa viestinnässä, mutta organisaation sisällä on tyytymätöntä henkilökuntaa, voi viestinnän uskottavuus kärsiä. Yrityksen sisäisen viestinnän pitäisikin aina olla linjassa ulkoisen viestinnän kanssa. Jos yrityksen sisällä on ongelmia, yrityksessä tulisi miettiä miten ja milloin asioista viestitään ulkopuolelle, sillä tällaisessa tilanteessa viestinnän ajoituksella on ratkaiseva merkitys. (Tervola 2010.)

6.2 Vuorovaikutus

Yksi kaikista eniten työilmapiiriin vaikuttava tekijä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Myönteinen ilmapiiri parantaa organisaation menestymismahdollisuuksia ja tukee työntekijöiden hyvinvointia. (Lönqvist, Kujansivu, & Antola 2005, 44.)

Työyhteisen ilmapiiriin vaikuttaa kaikkien työntekijöiden toiminta johdon toiminnan lisäksi. Yhteisöllinen toiminta lisää vuorovaikutusta, jolloin ilmapiiri paranee. Työyhteisölle tulee osoittaa selkeä tulevaisuuden suunta sekä työpaikan pelisäännöt, jolloin ongelmien ratkaiseminen on rakentavampaa. Jos yhteiset pelisäännöt puuttuvat, aiheutuu usein konflikteja työntekijöiden välillä ja työyhteisö voi huonosti. Tällöin usein syytellään toisia, yhteistyö ei toimi ja työntekijöiden negatiiviset asenteet vaikuttavat jokaiseen. Ratkaisemattomat ongelmat vievät usein voimavaroja ja toiminnan tehokkuus heikkenee. (Nummelin 2007, 72, 73; Lönqvist ym. 2005, 44.)

Henkilökohtaista keskustelua pidetään yhtenä tärkeimmistä viestinnän muodoista. Kasvokkaisviestintää ovat kokoukset, palaverit, perehdyttämistilaisuudet, työtovereiden keskinäinen vuorovaikutus sekä yhteiset tapahtumat (Juholin 1999, 141-148).

Käytämme henkilökohtaista vuorovaikutusta joka päivä, mutta usein se osoittautuu vaikeaksi, sillä meille jokaiselle on muodostunut oma käsitys tarkastella asioita. Käyttäytymiseemme vaikuttaa perusluonteemme, arvot, tunteet ja opitut vuorovaikutusmallit. Silloin kun henkilökemiat toimivat, on usein kyseessä ihminen jolla on samanlainen arvomaailma. Jos toisen henkilön käyttäytymisessä on jotain omien arvojen vastaista, voi käytöksestä tulla torjuvaa ja henkilökemiat eivät toimi. Jos huomaamme, että henkilökemiat eivät toimi, voi silti vuorovaikutus onnistua, jos pystymme tyydyttämään toisen tarpeet. Vuorovaikutuksen onnistumisessa on tärkeää huomioida, että ajattelemme usein kuulijan ymmärtävän sanomamme samanlaisena kuin itse ymmärrämme. Usein emme kuitenkaan kyseenalaista tapaamme ajatella, joka aiheuttaa ristiriitatilanteita kommunikaatiossa. (Piili 2007, 72-74; Helin 2006, 40.)

Sosiaalinen vuorovaikutus, jota kutsutaan myös puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi, on erittäin tärkeä viestinnän muoto. Tämä viestinnän muoto ei ole suoraan työyhteisön valvottavissa ja sitä harjoitetaan työyhteisössä siitä huolimatta, että työyhteisössä on tätä rajoittavia viestinnän sääntöjä. Vaikka puskaradiota ei voikaan koskaan täysin hallita tai ohjata, voidaan se kuitenkin ottaa huomioon tavoitteellisessa viestinnässä. (Åberg 1994, 105-106.)

Siukosaari (1999, 100) toteaa, että jos talon sisäinen viestintä ei välitä tarpeeksi nopeasti tietoa, puskaradio aloittaa toimintansa. Puskaradion kautta välittyvät nopeasti negatiiviset huhut, sillä työyhteisössä on usein henkilöitä, jotka vuotavat tietoa, spekuloiivat ja nauttivat sekasorrosta, jota tällainen toiminta aiheuttaa. Puskaradio on vahvimmillaan organisaatiossa, jossa tiedottaminen on vähäistä, salailevaa ja sulkeutunutta. Tärkeintä puskaradion negatiivisen vaikutuksen minimoimiseksi onkin tiedotuksen oikea-aikaisuus, nopea ja avoin tiedottaminen.

Puskaradiota voidaan kuitenkin myös käyttää hyödyksi, sillä se on tehokas ja nopea tiedonkulun kanava. Taitava tiedottaja voi käyttää sitä jopa tiedotuksen apuna, sillä puskaradio on henkilökuntaa kiinnostava kanava. (Siukosaari 1999, 100.)

6.3 Muutoksenhallinta

Muutosviestinnän tavoitteena on minimoida muutoksesta aiheutuvat toiminnalliset ongelmat ja ylläpitää työmotivaatiota. Muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Työelämässä tapahtuvien muutosten ymmärtämiseen ja hyväksymiseen tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Ainoastaan jakamalla yhdessä tietoa ja kokemuksia voimme ymmärtää asioita ja toimia parhaalla

mahdollisella tavalla. Aikaisemmin viestinnän ajateltiin kuuluvan ylimmälle johdolle ja viestinnän ammattilaisille. Nykyään tiedonkulku ja viestintä ovat tulleet jäädäkseen. Tästä kertoo se, että suurissa kriiseissä ja katastrofeissakin viitataan usein viestinnän epäonnistumiseen tai viestinnässä ilmenneisiin ongelmiin. (Juholin 2008, 11-12.)

Åbergin (2006, 131-132) mukaan muutos on jatkuva prosessi, josta on viestittävä jatkuvasti. Muutosviestinnän tavoitteena on toteuttaa muutos arvojen mukaisesti ja viestiä uutta haluttua toimintakulttuuria. Jatkovaa muutosviestintää tarvitaan, koska yleensä työelämässä muutokset eivät toteudu suunnittelusti. On siis tärkeää, että muutoksesta syntyy kokonaiskuva. Muutosviestintään liittyy myös jatkuva tiedottaminen. On tärkeää, että silloinkin tiedotetaan, kun ei ole varsinaista uutista. Muuten vaarana on, että uutistyhjiö täyttyy huhuilla. On kerrottava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa. Tärkeää on myös kertoa mitkä ovat sellaisia asioita, joista ei voi vielä kertoa ja miksi niistä ei voi vielä kertoa. Vanha käsitys, että keskeneräisistä asioista ei voi kertoa tulisi unohtaa.

Juholin (2008, 133) muistuttaa, että muutostilanteessa esimieheen kohdistuu erityisiä odotuksia. Esimiehen odotetaan pystyvän piirtämään kokonaiskuvan muutoksen syistä ja vaikutuksista omassa yksikössään aina yksilötasolle asti. Kertoessaan muutoksesta esimiehen pitäisi pystyä osoittamaan sitoutumisesta muutokseen sanoin ja teoin ja huomioon tulee ottaa myös, että liian kaunisteltu kuva muutoksesta vie uskottavuutta, koska usein muutos ei ole pelkästään "loistavaa" tai "upeaa". Esimiehen tulisi uskaltaa keskustella alaisten kanssa myös epämiellyttävistä ja vaikeista kysymyksistä, jotka liittyvät muutokseen.

Juholin (2009, 329) korostaa, että vaikeiden asioiden käsittelyyn ei voi syntyä rutiinia, koska tilanteen luonne riippuu aina ihmisistä ja asiasta. Useimmiten asiat kannattaa kertoa suoraan asioita kaunistelematta. Tärkeää on myös selvittää syitä ja taustoja, jotka ovat vaikuttaneet asioiden syntyyn. Hyvä esimies osoittaa empatiaa, mutta myös osaa katsoa asioita suurempina kokonaisuuksina ja toisaalta osaa olla rohkaiseva ja katsoa tulevaisuuteen. On myös tärkeää kertoa muutoksen aikatauluista ja kaikista asioista, joihin tuleva muutos työntekijän kannalta vaikuttaa.

Muutos on usein myös sosiaalista mediaa kiinnostava aihepiiri ja yrityksen tulisi ottaa toiminnassaan huomioon, että nykyisen online-journalismin aikana uutinen saattaa olla luettavissa verkosta ennen kuin asia on käsitelty sisäisesti henkilökunnan kanssa. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulisi pyrkiä tiedottamaan oma näkemyksensä muutoksesta mahdollisimman pian, eikä kieltää tai vähätellä asiaa, vain päinvastoin toimia nopeasti. Muutostilanteessa toimittajat ovat usein yhteydessä henkilökuntaan ja esittävät monenlaisia kysymyksiä tilanteeseen liittyen. Yrityksen kannattaakin harkita mediatilaisuuden pitämistä, mikäli kyseessä on suuri

muutos. Pienemmissä muutoksissa henkilökunnan kanssa kannattaa sopia yhdenmukaisesta linjasta toimittajien kysymyksiin vastatessa. (Juholin 2009, 330-331.)

Muutostilanteessa viestintä on useimmiten reaktiivista, eli asioista kerrotaan vasta jälkikäteen. Reaktiivinen viestintä ei useimmiten vastaa henkilöstön tarpeisiin. Yrityksissä tulisikin pyrkiä mahdollisuuksien mukaan proaktiiviseen viestintään. Proaktiivisessa viestinnässä tilanteisiin varaudutaan ennakolta, ja viestintää hyödynnetään muutoksen toteuttamisessa. Proaktiivinen viestintä on prosessi, jossa hyödynnetään vuorovaikutteista kasvokkaista viestintää ja tarkoituksena on yhdessä henkilöstön kanssa etsiä ratkaisuja muutostarpeisiin. Proaktiivinen viestintä parhaimmillaan antaa henkilöstölle tiedon siitä mitä on muutoksen taustalla ja mitä muutoksella saavutetaan. Reaktiivinen viestintä vastaa kysymykseen mitä tapahtuu, mutta proaktiivinen ennakoitu viestintä pyrkii selittämään miksi tapahtuu. (Juholin 2009, 332.)

6.4 Sitoutuminen ja yhteisöllisyys

Sisäisen viestinnän tavoitteena on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Työ on osa identiteettiä ja siihen voidaan sitoutua koko sydämellä, tai yhtä hyvin suhde työhön voi olla katkeroitunut. Koska itsensä toteuttaminen on työn perusominaisuuksia, tulisi työstä saada myös palautetta. Jos sitä ei saada, seuraa turhautumista ja itsensä tarpeettomaksi kokemista. (Juholin 2008, 38-39.)

Juholin (2008, 13) esittää, että yhteisöllisyys on yksi merkittävimmistä voimavaroista tämän päivän ja huomisen työyhteisöissä. Viestintäosaaminen tulisi nostaa yhtä tärkeäksi työyhteisötaidoksi kuin ammattiosaaminen.

Työyhteisöviestinnän tehtävä on lujittaa sitoutumista työyhteisöön. Sitoutuminen on mahdollista, jos työntekijä tietää tarpeeksi yrityksen toiminnasta, tavoitteista, suunnitelmista ja näkymistä. Työhönsä sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa ja on usein myös valmis kehittämään yrityksen toimintoja. Tällainen sitoutuminen ilmenee kehitysideoina, kysymyksinä ja yleisenä kiinnostuksena työpaikan asioita kohtaan. (Juholin 2009, 45.)

Työntekijä saadaan sitoutumaan työhönsä palkitsemalla ja myöntämällä erilaisia etuja, jotka voivat liittyä vapaa-ajan harrastuksiin, työterveydenhuoltoon tai koulutukseen. Nykyään työpaikan pysyvyydestä on tullut merkittävä sitouttava tekijä, koska pätkätyöt ovat hyvin yleisiä. Pätkätyöiden yleisyys toisaalta aiheuttaa sen, että ei voida tietää, onko työntekijä aidosti sitoutunut organisaatioon vai onko tarkoituksena vain kehittää omaa uraa ja pitää kiinni pysyvänä pidetystä työpaikasta. (Juholin 2009, 45.)

Työpaikkaansa sitoutuneella henkilöllä on sisäistä motivaatiota ja erilaisia työpaikkaa koskevia tavoitteita. Usein työnantaja yrittää sitouttaa henkilöitä työpaikkaansa hyvällä raha-

palkalla. Useimmiten kuitenkin tämänkaltainen ulkoinen motivaatiokeino ei synnytä sitoutumista (Helin 2006, 162.)

Viitalan (2007, 90) mukaan yksi tärkeimmistä keinoista saada henkilöstö sitoutumaan työpaikkaansa on hyvä henkilöstöpolitiikka. Muita tärkeitä asioita ovat kilpailukykyinen palkkataso ja muut työpaikkaedut. Myös työn kiinnostavuus ja mahdollisuudet sovittaa hyvin työ- ja vapaa-aika vaikuttavat ratkaisevasti sitoutumiseen. Mikäli näistä asioista ei pidetä huolta, etenkin nuoret ryhtyvät helposti liikkumaan työmarkkinoilla, joka näkyy suurena vaihtuvuutena ja palkkatason kiristymisenä.

Henkilöstön sitouttaminen työpaikkaan on usein haasteellista ja se vaatii yksilön omaa halua sitoutua yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Jos ihminen on sitoutunut, se näkyy etenkin siinä, miten paljon on valmis tekemään asioita yrityksen hyväksi. Sitoutunut työntekijä on valmis ponnistelemaan tavoitteiden ja arvojen puolesta ja työntekijällä on halua toimia organisaation jäsenenä. (Viitala 2004, 160-163.)

7 Viestintätyytyväisyys

Työyhteisössä palkitsevinta on tiedon ja osaamisen avoin jakaminen ja usein yhteiset oppimisen ja uuden löytämisen oivallukset koetaan työn huippuhetkinä. Viestinnän tulee olla suunniteltua ja aikataulutettua kuten yrityksen muukin liiketoiminta. On tärkeää, että yrityksen johto sitoutuu viestintään ja että viestinnälle on laadittu strategia, jossa kerrotaan koska viestitään, mitä kanavaa pitkin ja kenelle. Ennen isoja päätöksiä pitää aina laatia viestintästrategia. Jos viestinnän linjauksia aletaan miettiä vasta siinä vaiheessa kun isoja päätöksiä on jo tehty, ollaan liian myöhässä. Sisäiselle viestinnälle on kannattavaa asettaa tavoitteita ja mittareita, joilla voidaan arvioida viestinnän onnistumista. Näin viestintä ei jää erilliseksi osaksi liiketoimintaa. (Tervola 2010.)

Ihmiset ovat sosiaalisia ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Me kaikki viestimme ja siksi viestinnän on oltava avointa. Vaikka ei olisikaan tarkkaa tietoa asioista, on tärkeää että henkilökunta otetaan huomioon viestinnässä. Tietämättömyys on pahinta ja tunnetusti odottavan aika on pitkä. Pelkästään tiedottamalla että asioita tutkitaan ja että asioihin palataan mahdollisimman pian, antaa kuvan että henkilökunnasta välitetään ja heidät huomioidaan ja heidän aikaansa arvostetaan. (Tervola 2010.)

Viestintää suunniteltaessa tärkeimpiä asioita ovat viestinnän työnjako, koordinointi ja vastuut. Jotta viestintä olisi mahdollisimman tuloksellista ja tehokasta on suositeltavaa, että vastuu viestinnästä annetaan yhdelle henkilölle. Useimmiten esimies on tärkein sisäinen tiedottaja ja esimiehen vastuulle jää tehdä tiedotteista oman yksikön näköisiä. Esimies tuntee

oman yksikkönsä henkilökunnan tarpeet parhaiten ja on paras henkilö arvioimaan millainen tiedotus on omalle yksikölle sopivaa. (Åberg 1997, 199, 211.)

Silloin kun henkilökunta on tyytyväinen viestintään, se on normaalisti tyytyväinen myös omaan työhönsä ja ympärillä olevaan työyhteisöön. Työntekijän ollessa tyytyväinen työhönsä on motivaatio kohdallaan ja työntekijä on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 106.)

8 Tutkimuksen toteutus

8.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma ratkaisevat kumpi lähestymistapa sopii paremmin. Nämä kaksi tutkimusmenetelmää voivat myös täydentää toisiaan.

Tässä tutkimuksessa menetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, joita havainnollistetaan taulukoin ja kuviin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, jonka avulla voidaan selvittää eriasioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan yleensä kartoittaa olemassa oleva tilanne ja vastata kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? (Heikkilä 2008, 16-17.)

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tehdyt päätökset vaikuttavat siihen miten tutkimus analysoidaan ja alkuvaiheen päätökset ohjaavat tutkimuksen tekoa koko prosessin ajan. Aineisto voidaan analysoida monella eri tavalla. Mikäli tarkoitus on pyrkiä selittämään jotakin ilmiötä, käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Kvalitatiivista lähestymistapaa taas käytetään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. Käytännössä nämä kaksi tapaa voivat kuitenkin täydentää toisiaan ja toimia toistensa tukena tutkimusprosessin aikana. (Heikkilä 2008, 16-18.)

Tutkimuksen tekemisessä on tärkeää, että analysoinnin tuloksia pohditaan tarkasti ja niistä tehdään omia johtopäätöksiä. Tutkimus on valmis vasta kun analysoinnin kautta on laadittu synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat selviä vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 209-212.)

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin VR Asiakaspalvelukeskuksen henkilöstölle sähköpostitse. Lomakkeen vastaanotti 127 asiakasneuvojaa, joista kyselyyn vastasi 57 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 45 %. Lomakkeiden palautuksen jälkeen aineisto analysoitiin SPSS- tilastoanalyysiohjelmalla.

8.2 Tutkimusmenetelmän valinnan perustelu

Tässä työssä tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen, koska tällä menetelmällä on mahdollista saada prosentuaalista tietoa tutkittavista kysymyksistä ja selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä on mahdollista ottaa tutkimukseen mukaan kaikki työntekijät, kun taas laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä perehdytään vain tiettyyn henkilöstön osaan, mikäli tutkimus toteutetaan esimerkiksi haastatteluna.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös tiukka aikataulu, sillä tutkimus piti saada valmiiksi ennen VR:lle perustettavan operaatiokeskuksen valmistumista. Operaatiokeskus on paikka, jossa ollaan operatiivisen toiminnan ytimessä. Tutkimuksen tekemisen aikaan operaatiokeskusta vasta suunniteltiin, joten kaikki sinne siirrettävät toiminnot eivät olleet vielä tiedossa. Operaatiokeskuksen tarkoituksena on kuitenkin tulevaisuudessa toimia liikenteenohjauksen taustatukena ja tiedotuksen keskipisteenä.

9 Kyselylomakkeen laatiminen

Aineiston keräämisessä käytin standardoitua kyselylomaketta, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen tavoitteen tulee olla selvillä ennen kuin kyselylomakkeen tekeminen aloitetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että lähdekirjallisuuteen on tutustuttu huolellisesti ja tutkimusongelmaa on pohdittu ennen kuin kyselylomaketta aletaan valmistella. Tutkijan tulee tietää millaisiin kysymyksiin etsitään vastausta ja millä tekijöillä voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. (Heikkilä 2008, 47.)

Kysymyksien muotoiluun on olemassa monia eri tapoja. Käytetyimpiä kysymystyyppejä ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin, kun taas monivalintakysymyksissä on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot. Asteikkokysymyksissä vastaajan tulee valita asteikosta sellainen vaihtoehto, joka vastaa omaa mielipidettä. (Hirsjärvi 2009, 198-200.)

Kyselylomaketta laatiessa pyrin tekemään mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaa vastaavan lomakkeen. Pidin myös huolen siitä, että kyselystä ei tule liian pitkä. Otin kyselyyn yhden

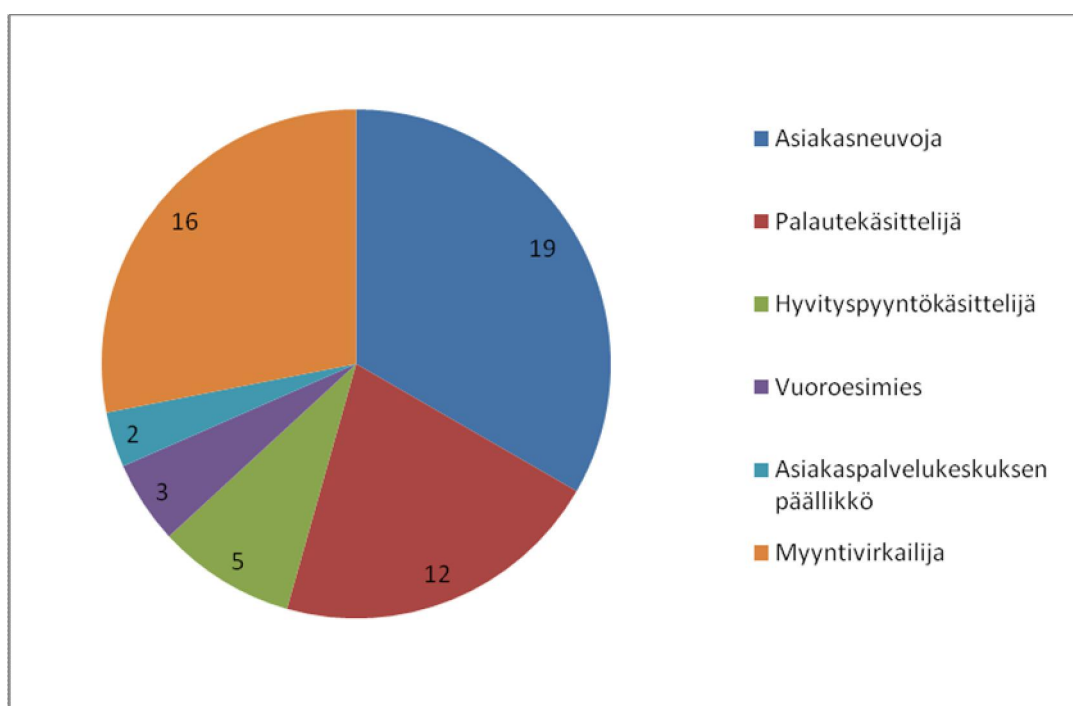
avoimen kysymyksen, jonka avulla pyrin saamaan määrällisen tiedon lisäksi laadullista tietoa sisäisen tiedottamisen nykytilasta. Avoimella kysymyksellä pyrin saamaan kehitysehdotuksia sisäisen tiedottamisen kehittämiseen

10 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus on onnistunut, jos se mittaa sitä mitä oli tarkoituskin selvittää ja sen avulla saadaan tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen luotettavuuden perustekijät. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuksen pitää olla hyvin rajattu ja suunniteltu, jotta tutkimus on validi. Tutkimuslomakkeen kysymyksiä pitää olla sellaisia, että ne mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä, 29) Luotettavuuteen vaikuttavat negatiivisesti erilaiset virheet, kuten mittausvirheet, käsittelyvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. (Heikkilä 2008, 185.)

Reliabiliteetilla eli luottavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia ja tulokset pitää pystyä toistamaan samanlaisin tuloksin. Tutkimusta tehdessä on tärkeää käyttää sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hallitaan hyvin. Tutkimustulosten sattumanvaraisuutta aiheuttaa otoskoon pienuus ja kato, eli se kuinka moni jättää vastaamatta kyselyyn. Luotettavien tulosten saamiseksi otoksen pitää edustaa koko perusjoukkoa, eikä vain joitakin siihen kuuluvia ryhmiä. (Heikkilä 2008, 30–31.)

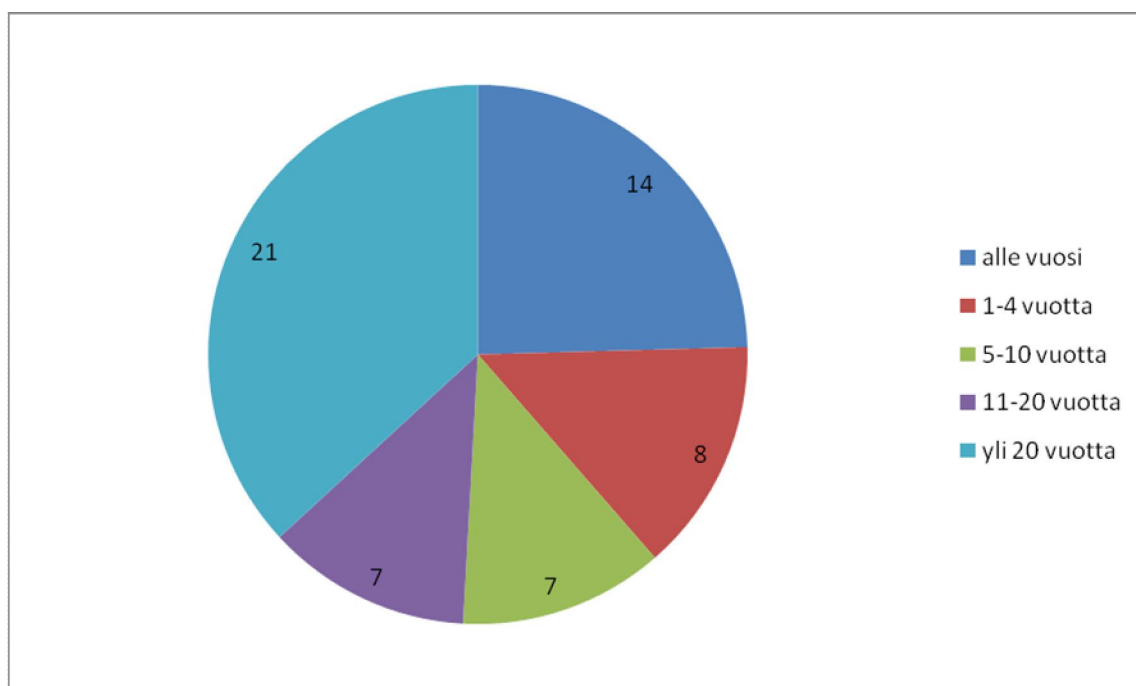
11 Tutkimustulokset



Kaavio 1: Työnkuva

Kyselylomake lähetettiin 127 työntekijälle, joista 70 henkeä työskentelee VR Asiakaspalvelukeskuksessa Riihimäellä. Vastanneista suurin osa, eli 19 henkilöä oli VR:n Asiakaspalvelukeskuksessa työskenteleviä asiakasneuvojia. Toiseksi eniten kyselyyn otti osaa myyntivirkailijat, jotka työskentelevät asemien lipunmyynneissä ja osallistuvat VR Asiakaspalvelukeskuksen toimintoihin oman lipunmyyntityönsä ohella. Myyntivirkailijat pääsääntöisesti myyvät junalippuja rautatieasemilla ympäri Suomea. Silloin lipunmyynnissä on hiljaisempi ajankohta myyntivirkailijat osallistuvat VR Asiakaspalvelukeskuksen toimintaan vastaamalla asiakaspuheluihin.

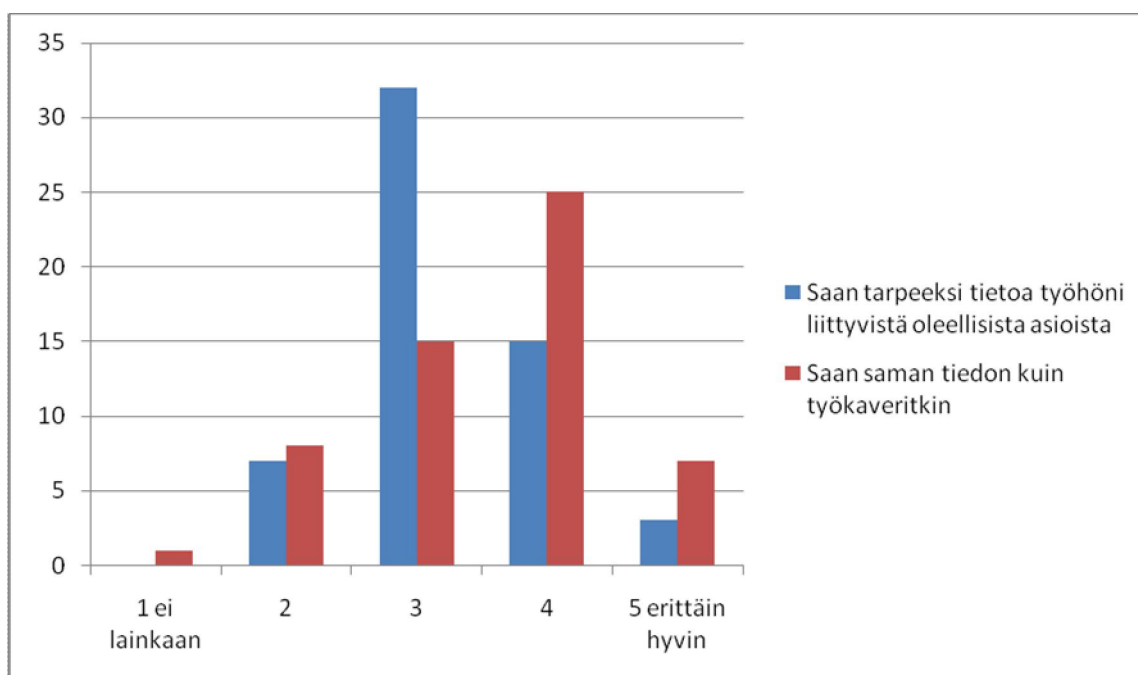
Myyntivirkailijoita vastanneista oli 16 henkilöä. Asiakaspalautekäsittelijöitä vastanneista oli 12 henkilöä, eli kaikki Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelevät palautekäsittelijää vastasivat kyselyyn. Muita vastanneita olivat hyvityspyyntökäsittelijät, vuoroesimiehet sekä Asiakaspalvelukeskuksen molemmat päälliköt.



Kaavio 2: Työsuhteen kesto

Vastaajista suurin osa on työskennellyt VR-yhtymän palveluksessa yli 20 vuotta. Toiseksi eniten kyselyyn otti osaa VR-yhtymän palveluksessa alle vuoden työskennelleet. Muilta osin tulokset jakautuivat tasaisesti.

Eniten kyselyyn ottivat osaa ne henkilöt, joilla on pitkä työhistoria ja eniten kokemusta sisäisen tiedottamisen kehittymisestä. Toisaalta kyselyyn vastasi paljon myös uusia, alle vuoden talossa olleita työntekijöitä, jotka tarkastelevat samoja asioita eri näkökulmasta. Uusilla työntekijöillä ei ole kokemusta siitä millaista tiedottaminen VR:llä on ollut aikaisemmin. Toisaalta uusilla työntekijöillä saattaa olla sisäisen tiedottamisen vertailupohjana aikaisemmat työpaikat.

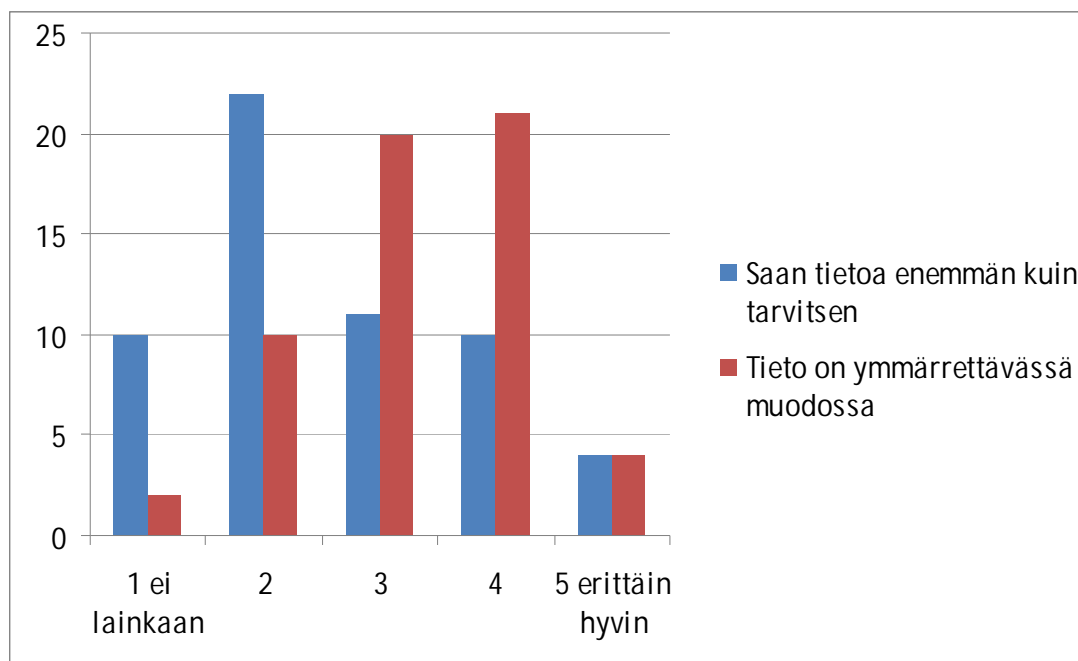


Kaavio 3: Tiedon riittävyys

Kysymykseen Saati tarpeeksi tietoa työhöni liittyvistä oleellisista asioista 56 % (32 henkilöä) vastasi saavansa tietoa melko hyvin (vaihtoehto 3). Erittäin hyväksi omaan työhön liittyvän tiedon kulun koki 5 % (3 henkilöä) vastaajista.

Kysymykseen Saati saman tiedon kuin työkaveritkin suurin osa eli 44 % vastaajista valitsi kohdan neljä (25 henkilöä). Erittäin hyvin saman tiedon kuin kollegatkin koki saavansa 12 % vastaajista (7 henkilöä). Yksi henkilö oli sitä mieltä, että tieto ei kulje tasapuolisesti työkaverien keskuudessa.

Tuloksien perusteella tietoa saadaan melko hyvin ja tieto tavoittaa tasapuolisesti jokaisen työntekijän. Vastaajat eivät kuitenkaan ole täysin tyytyväisiä työssä tarvittavan oleellisen tiedon saamiseen. Tulosten perusteella voidaankin päätellä, että tietoa kaivataan enemmän.

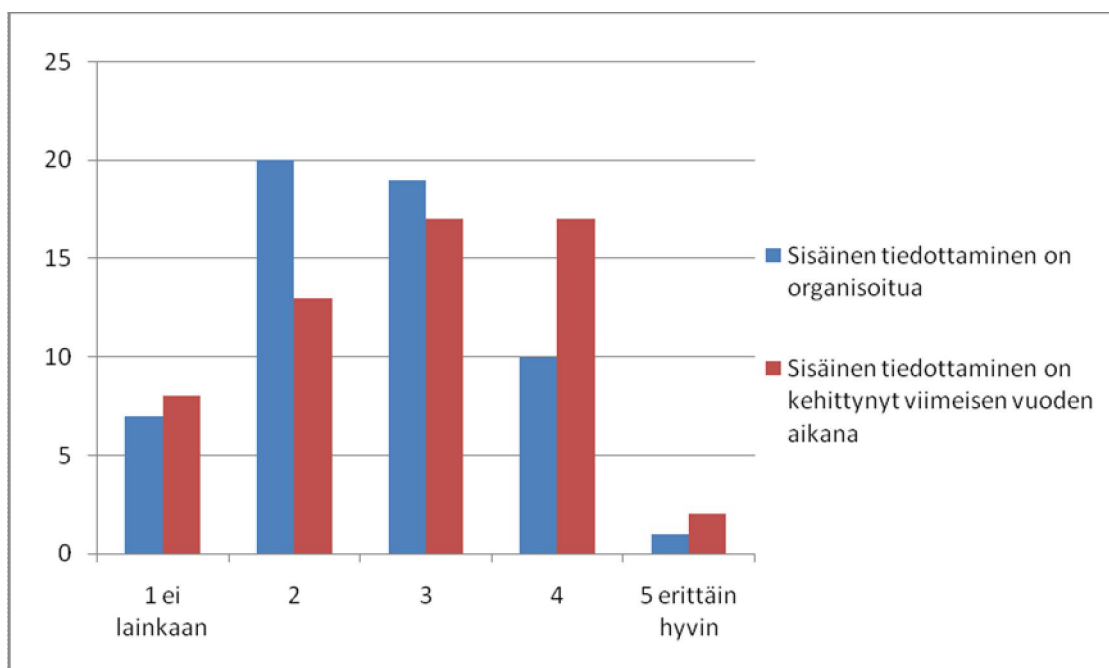


Kaavio 4: Tiedon määrä ja sen ymmärrettävyys

Asteikolla 1-5 väittämään saun tietoa enemmän kuin tarvitsen 17 % (22 henkilöä) eli suurin osa vastanneista valitsi vaihtoehdon kaksi. Vastaajista 3 % (4 henkilöä) koki saavansa tietoa erittäin paljon enemmän kuin mille olisi tarvetta.

Asteikolla 1-5 vastaajista 17 % (21 henkilö) valitsi vaihtoehdon neljä ja 16 % (20 henkilöä) valitsi vaihtoehdon kolme väittämän ollessa: tieto on ymmärrettävässä muodossa (1= ei lainkaan, 5= erittäin hyvin). Vain 1 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja katsoi että tieto ei ole lainkaan ymmärrettävässä muodossa.

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että tieto on ymmärrettävässä muodossa. Tosin väittämässä tieto on ymmärrettävässä muodossa vastausehtoehdon kolme perusteella, jonka valitsi 20 vastaajaa, ei voi päätellä suuntaan eikä toiseen vastaajien mielipiteitä.

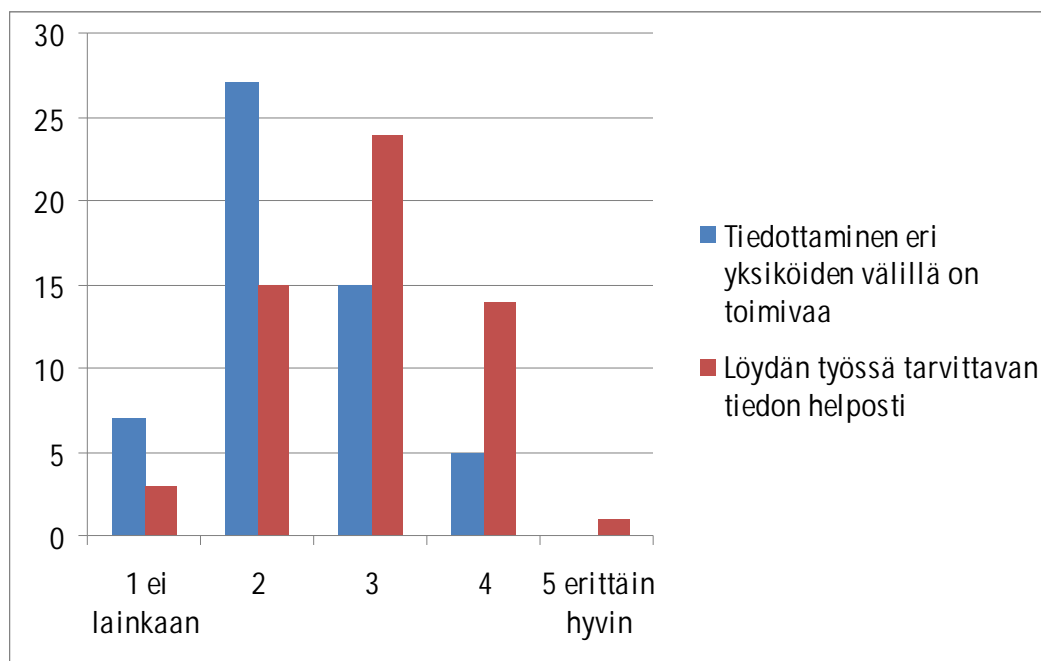


Kaavio 5: Tiedottamisen organisointi ja kehittyminen

Väittämään sisäinen tiedottaminen on organisoitua suurin osa, eli 35 % (20 henkilöä) vastanneista valitsi asteikolla 1-5 (1= ei lainkaan, 5= erittäin hyvin) vaihtoehdon kaksi. Lähes yhtä monta, eli 33 % (19 henkilöä) vastanneista oli valinnut vaihtoehdon kolme. Huomioitavaa oli, että 6 % (7 henkilöä) vastanneista piti tiedottamista ei lainkaan organisoituna, kun taas vain 1 % (yksi henkilö) vastanneista piti sisäistä tiedottamista erittäin hyvin organisoituna. Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että sisäisen tiedottamisen organisointi voisi vastaajien mielestä olla parempaa, kuin mitä se tällä hetkellä on.

Väittämään sisäinen tiedottaminen on kehittynyt viimeisen vuoden aikana, yhtä paljon kannatusta saivat vaihtoehdot kolme ja neljä (13 % vastanneista). Vastanneista 6 % oli sitä mieltä, että sisäinen tiedottaminen ei ole kehittynyt lainkaan viimeisen vuoden aikana. Vastanneista 2 % katsoi, että sisäinen tiedottaminen on kehittynyt erittäin hyvin viimeisen vuoden aikana.

Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että suuri osa vastaajista on sitä mieltä, että tiedottaminen on kehittynyt viimeisen vuoden aikana. Toisaalta taas suhteellisen moni valitsi vaihtoehdon yksi ja näin ollen oli sitä mieltä, että kehitystä kaivattaisiin lisää.

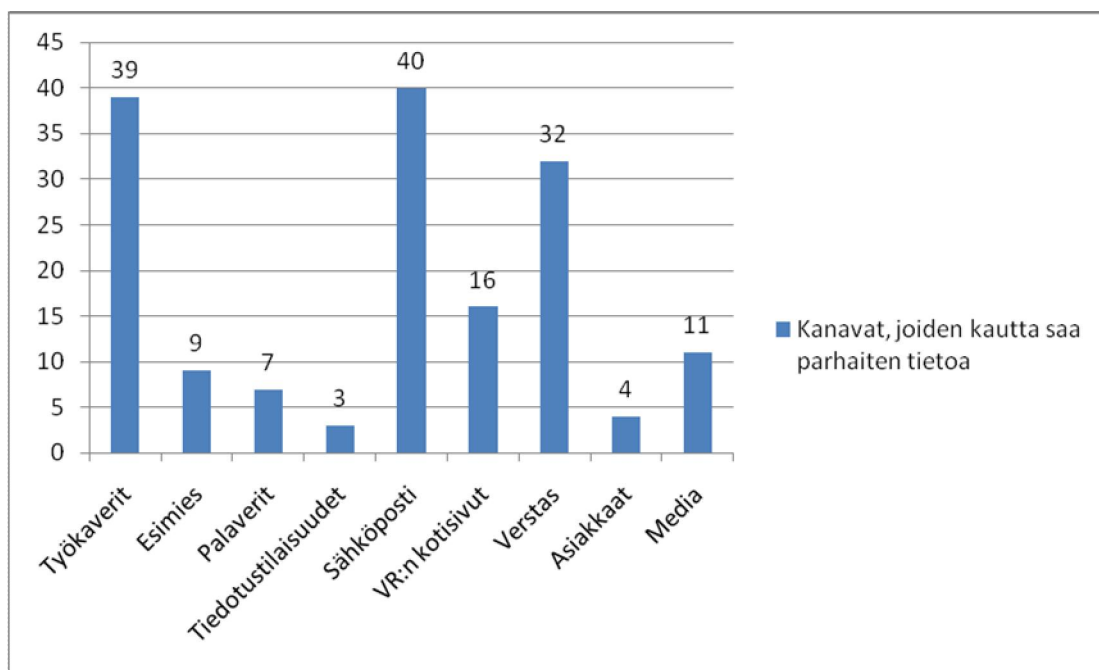


Kaavio 6: Tiedon löytäminen ja tiedottaminen eri yksiköiden välillä

Väittämään tiedottaminen eri yksiköiden välillä on toimivaa 38 % (22 henkilöä) vastanneista valitsi asteikolla 1-5 vaihtoehdon kaksi. Vastaajista 26 % (15 henkilöä) valitsi vaihtoehdon kolme. Huomioitavaa oli, että vastaajista yksikään ei katsonut tiedottamisen toimivan eri yksiköiden välillä erittäin hyvin. Kuitenkin 12 % vastaajista (7 henkilöä) oli sitä mieltä, että tiedottaminen eri yksiköiden välillä ei ole lainkaan toimivaa.

Asteikolla 1-5 suurin osa vastanneista, eli 24 henkilöä valitsi vaihtoehdon kolme väittämän ollessa löydän työssä tarvittavan tiedon helposti. Vastaukset jakautuivat tasaisesti molempiin suuntiin, lähes yhtä monta valitsi vaihtoehdon kaksi (15 vastaajaa) kuin vaihtoehdon neljä (24 vastaajaa). Vastaajista 3 henkilöä oli sitä mieltä, että tietoa ei löydy lainkaan helposti, kun taas 1 henkilöä oli sitä mieltä, että työssä tarvittava tieto on erittäin hyvin saatavilla.

Tuloksista voi päätellä, että tiedottaminen eri yksiköiden välillä on yksi sisäisen tiedottamisen kehityskohde. Työssä tarvittavan tiedon löytymisen osalta vastaukset jakautuvat kahtia, eli osa löytää mainiosti tietoa, mutta osa taas ei.

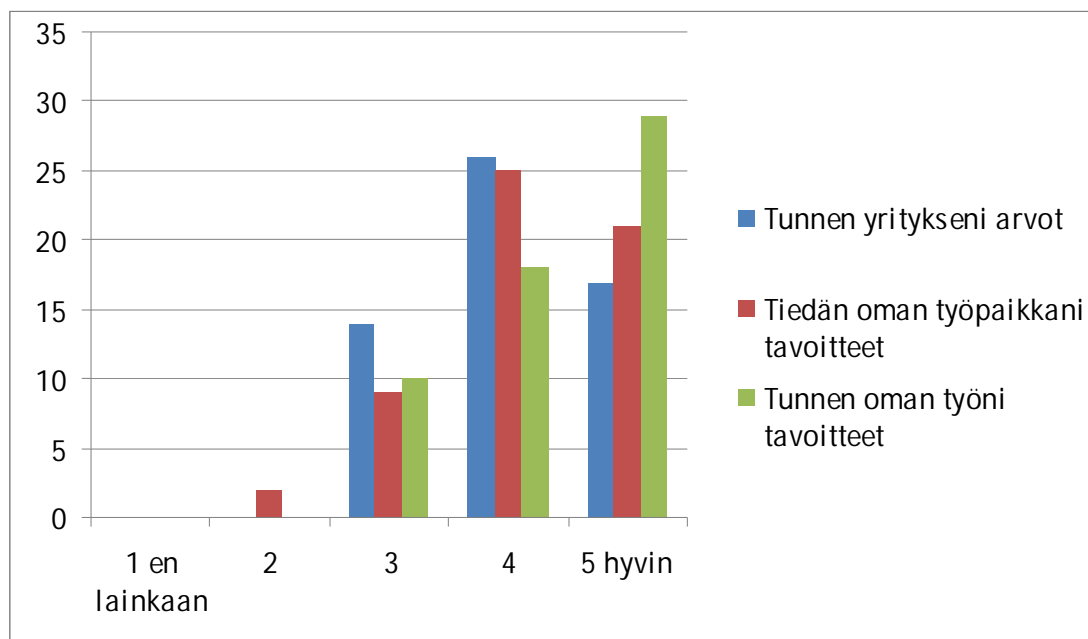


Kaavio 7: Tiedotuskanavat

Kyselyssä pyydettiin vastaajia valitsemaan listasta kolme kanavaa, joiden kautta saa parhaiten tietoa työn kannalta oleellisista asioista. Annetut vaihtoehdot olivat: työkaverit, esimies, palaverit, tiedotustilaisuudet, sähköposti, VR:n kotisivut, Verstaas, asiakkaat, media.

Parhaat tiedotuskanavat kyselyn perusteella olivat työkaverit, sähköposti ja Verstaas eli VR:n sisäinen intranet. Vähiten tärkeiksi tiedotuskanaviksi valittiin asiakkaat, tiedotustilaisuudet ja palaverit. Tuloksessa on huomioitavaa, että vaikka asiakkaat katsottiin olevan vähiten tärkeimpien tiedotuskanavien joukossa, kuitenkin 4 henkilöä oli valinnut asiakkaat yhdeksi tärkeimmistä tiedotuskanavista. Media koettiin viidenneksi tärkeimmäksi tietolähteeksi. 57 vastaajasta 40 henkilöä oli valinnut sähköpostin yhdeksi tärkeimmistä kanavista.

Tulosten perusteella sähköposti on edelleen merkittävässä asemassa sisäisen tiedottamisen suhteen. Tietoa myös jaetaan tuloksen perusteella auliisti työtoverilta toiselle. Positiivista tuloksessa on myös, että sisäinen intranet koetaan merkittäväksi tietolähteeksi.

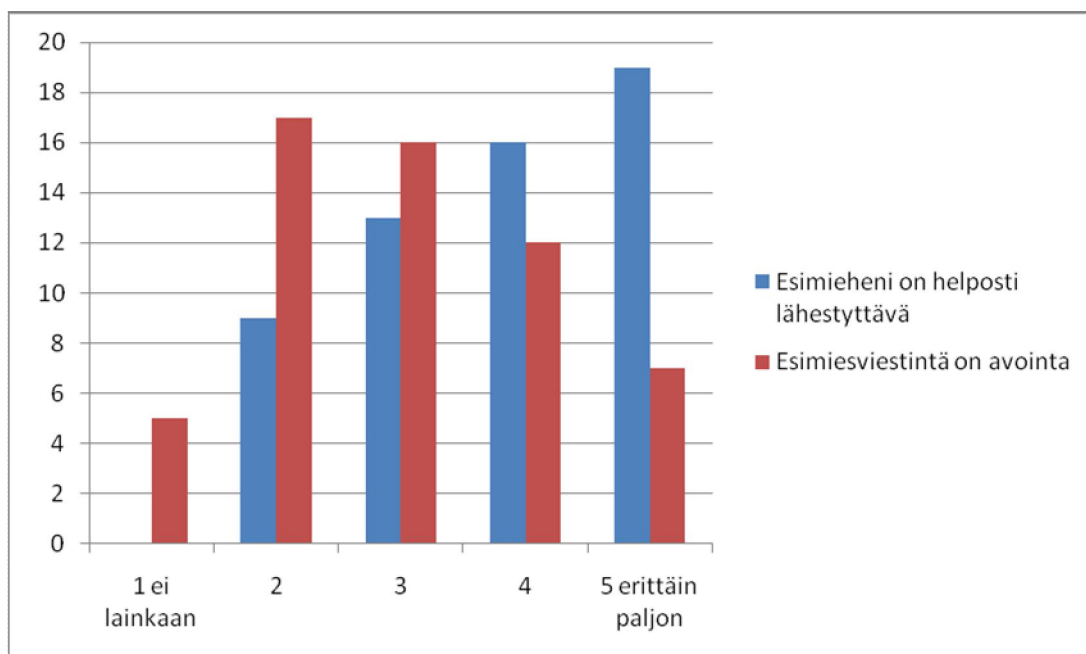


Kaavio 8: Organisaation arvot ja oman työ tavoitteet

VR:n arvot tiedetään vastausten perusteella todella hyvin, sillä yrityksen arvoja tiedusteltaessa asteikolla 1-5, vastausvaihtoehtoja yksi ja kaksi ei tullut ollenkaan. Suurin osa, eli 26 henkilöä vastanneista valitsi vaihtoehdon neljä. Erittäin hyvin, eli vaihtoehdon viisi arvoisesti VR:n arvot tunsivat 17 henkilöä. Loput eli 14 vastaajaa valitsi vaihtoehdon kolme.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin myös sitä, kuinka hyvin työntekijät tuntevat oman työpaikkansa tavoitteet osana organisaatiota. Toisena tutkimuskohteena kysyttiin sitä, kuinka hyvin työntekijät tuntevat oman henkilökohtaisen työnsä tavoitteet. Oman työn ja toisaalta koko oman työpaikan tavoitteet osana organisaatiota tunnettiin hyvin, sillä vastausvaihtoehdoista kohdat yksi ja kaksi eivät saaneet kannatusta. Kysyttäessä oman henkilökohtaisen työn tavoitteiden tuntemusta jopa puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon viisi, eli tunsivat tavoitteet hyvin. Oman työpaikan tavoitteiden tuntemusta osana organisaatiota tiedusteltaessa suurimman kannatuksen sai vaihtoehto neljä, jonka valitsi 25 henkilöä vastanneista.

Vastausten perusteella voidaan tulkita, että VR Asiakaspalvelukeskuksen työntekijät ovat valvovineita oman yrityksensä arvojen suhteen ja tietävät hyvin miksi työtä tehdään ja mikä on työn tavoite.

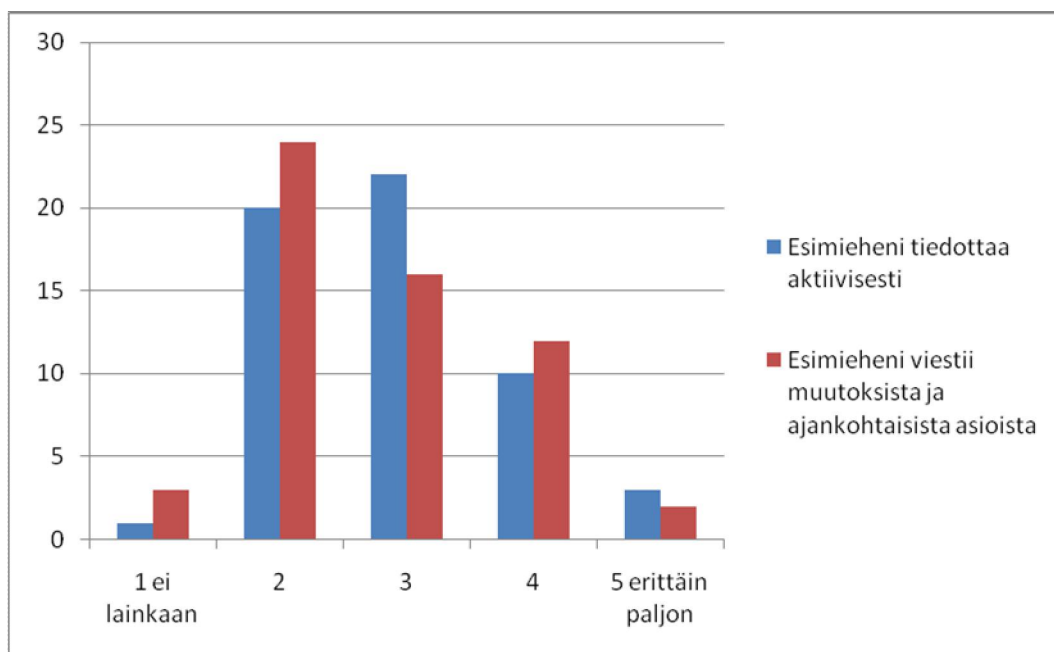


Kaavio 9: Esimiesviestintä ja lähestyttävyys

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan esimiesviestintää asteikolla 1-5. Kyselyn perusteella esimies koettiin helposti lähestyttäväksi. Vastaajista 19 henkilöä koki esimiehen erittäin helposti lähestyttäväksi. Vastaajista 16 henkilöä valitsi vaihtoehdon neljä ja 13 henkilöä vastaajista vaihtoehdon kolme. Vastausvaihtoehdon kaksi valitsi 9 vastaajaa. Kukaan vastaajista ei kokenut esimiestään erittäin vaikeasti lähestyttäväksi.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kuinka avointa esimiesviestintä on. Suurin osa, eli 17 henkilöä valitsi vaihtoehdon kaksi. Toiseksi eniten, eli 16 henkilöä valitsi vaihtoehdon kolme. Erittäin avoimena esimiesviestintää piti 7 henkilöä ja ei lainkaan avoimena 5 henkilöä.

Vastausten perusteella oma esimies koetaan helposti lähestyttäväksi. Tulokset kuitenkin osoittavat, että esimieheltä kaivattaisiin lisää avoimuutta esimiesviestinnässä.

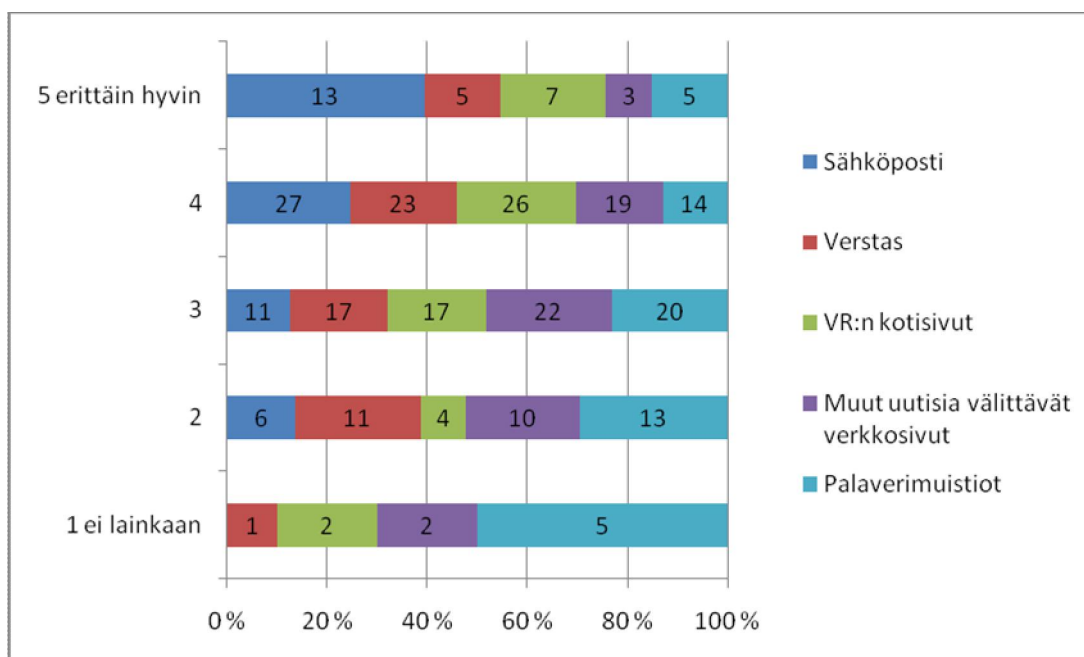


Kaavio 10: Esiamestoiminnan aktiivisuus

Kyselylomakkeessa pyrittiin selvittämään esimiehen tiedottamisen aktiivisuutta ja sitä kuinka paljon esimies viestii organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista ja ajankohtaisista asioista.

Aktiivinen tiedottaminen koettiin yhtenä kehittämisen kohteena. Suurin osa valitsi joko vaihtoehdon kolme tai kaksi. Vastaajista 1 henkilö sitä mieltä, että esimies ei tiedota lähes ollenkaan, kun taas 3 henkilöä piti koki esimiehen taholta tapahtuvan tiedottamisen riittävänä.

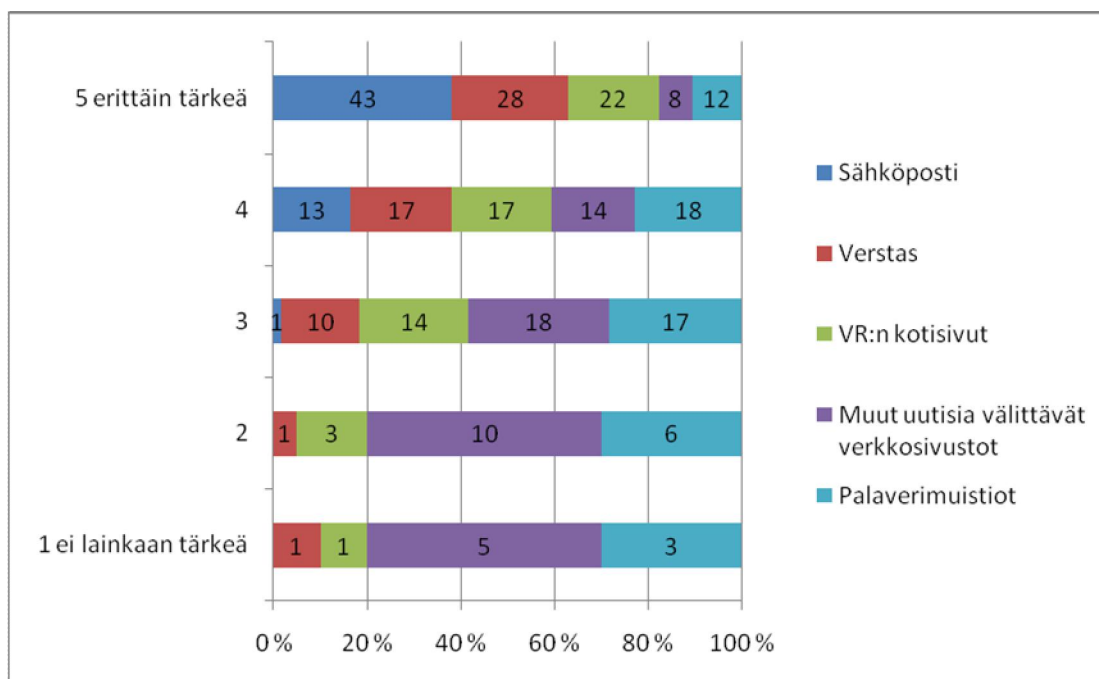
Väittämään esimieheni viestii muutoksista ja ajankohtaisista asioista asteikolla 1-5 suurin osa, eli 24 henkilöä vastaajista valitsi vaihtoehdon kaksi. Vaihtoehdon kolme valitsi 16 vastaajaa ja vaihtoehdon neljä 12 vastaajaa. Vastaajista 2 henkilöä oli sitä mieltä, että esimies viestii muutoksista ajankohtaisista asioista erittäin paljon. Lähes saman verran eli 3 henkilöä vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksista ajankohtaisista asioista ei viestitä lainkaan. Vastausten perusteella ajankohtaisista asioista ja muutoksista tiedottamiseen kaivattaisiin parannusta.



Kaavio 11: Sisäisten tiedotuskanavien toimivuus

Kysymyksessä arvioi miten sisäisen tiedottamisen eri kanavat toimivat oman työsi suhteen sähköposti nousi parhaiten toimivaksi kanavaksi. Toiseksi parhaiten oman työn kannalta tiedotuskanavana toimivat VR:n omat kotisivut ja kolmanneksi toimivampana tiedotuskanavana pidettiin VR:n sisäistä intranettiä, jolle nimeksi on annettu Verstaas. Sähköpostia erittäin hyvin toimivana tiedotuskanavana piti 13 vastaajaa, VR:n kotisivuja 7 vastaajaa ja Verstaasta 5 vastaajaa. Huonoimmaksi tiedotuskanavaksi oman työn kannalta nousi palaverimuistiot.

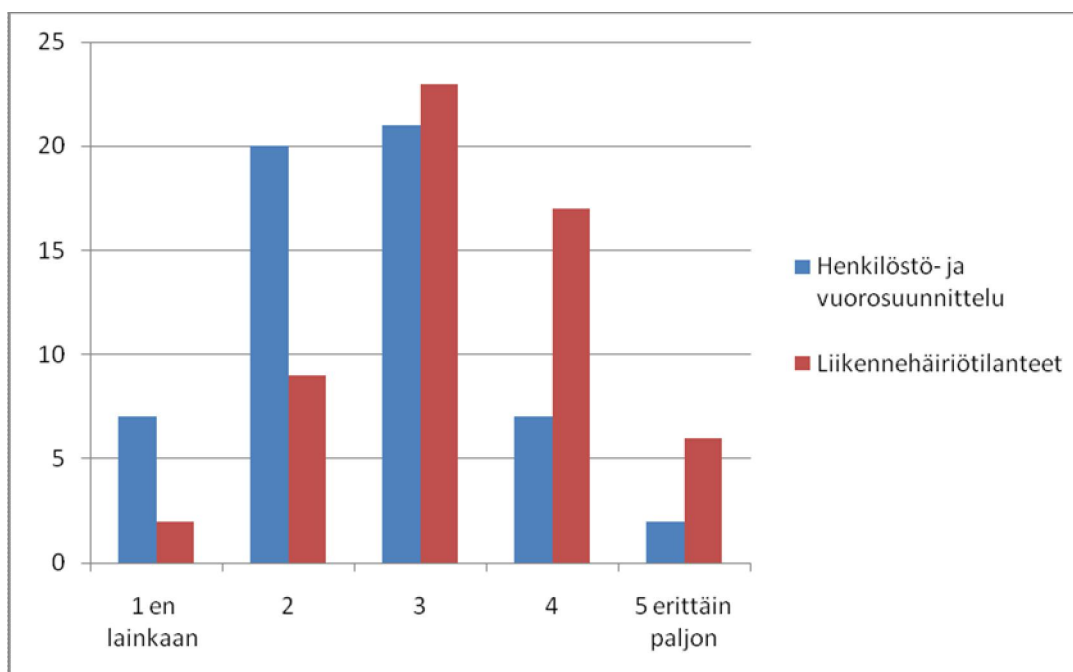
Oma sähköposti ja VR:n kotisivut katsottiin toimivimmiksi kanaviksi, joiden kautta sisäinen tieto kulkee. Myös muut uutisia välittävät sivustot koettiin yhdeksi tärkeäksi tiedotuskanavaksi.



Kaavio 12: Sisäisten tiedotuskanavien tärkeys

Kysymykseen kuinka tärkeänä oman työsi kannalta pidät seuraavia viestinnän kanavia, vastaajista 43 henkilöä katsoi sähköpostin olevan erittäin tärkeä viestintäkanava. Verstasta piti erittäin tärkeänä 28 vastaajaa. VR:n kotisivut erittäin tärkeänä viestintäkanavana koki 22 vastaajaa. Palaverimuistiot koki erittäin tärkeiksi 12 vastaajaa ja muut uutisia välittävät verkkosivustot 12 henkilöä vastaajista.

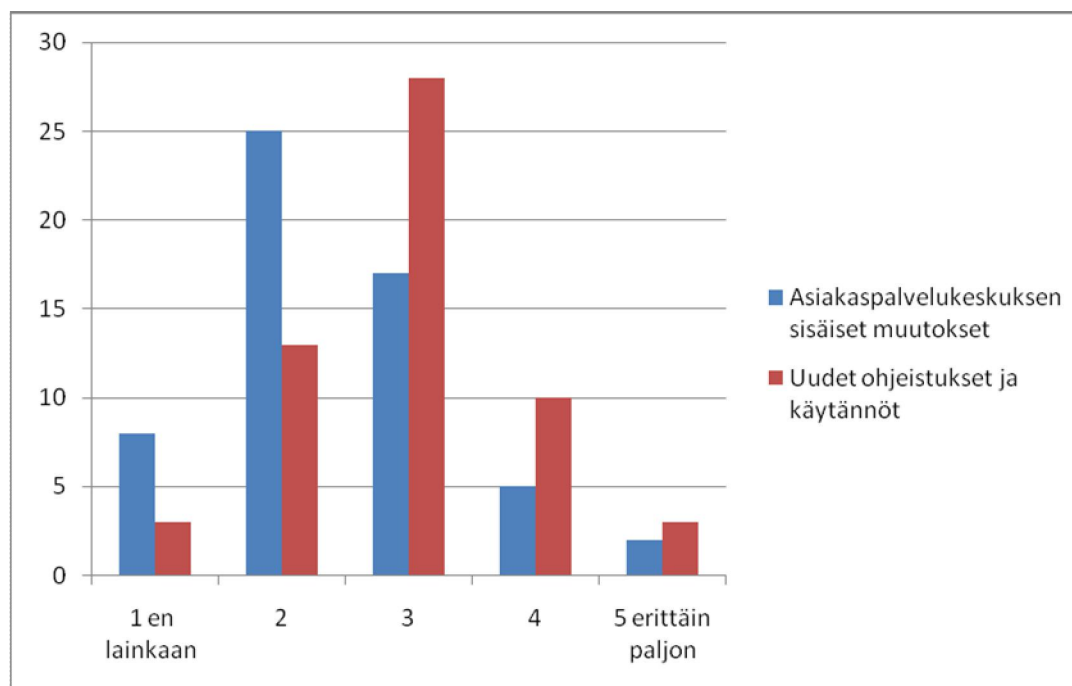
Tuloksien mukaan sähköposti nousee tärkeimmäksi kanavaksi, jonka kautta työssä tarvittavaa tietoa saadaan. Sähköposti koetaan tärkeäksi tiedotuskanavaksi, mutta sen toimivuuteen ja käytettävyyteen toivotaan parannusta. Toiseksi tärkein viestinnän kanava on Versta. VR:n tavoitteena on ollut sisäisen intranetin eli Verstaan käytön lisääminen ja sen tunnetuksi tekeminen. Tuloksesta voidaan huomata, että Versta koetaan yhtenä tärkeänä kanavana, josta tietoa haetaan.



Kaavio 13: Henkilöstöasiat ja liikennehäiriötiedottaminen

Kysymyksessä 9. pyydettiin arvioimaan kuinka paljon saat tietoa työhösi liittyvistä asioista asteikolla 1-5. Henkilöstö- ja vuorosunnittelun osalta vaihtoehdot kaksi ja kolme saivat suurimman kannatuksen. Vastaajista 21 henkilöä valitsi vaihtoehdon kolme ja 20 henkilöä valitsi vaihtoehdon kaksi. Vastaajista 7 henkilöä oli sitä mieltä, että henkilöstö- ja vuorosunnittelusta ei saada tietoa lainkaan. Vastaajista taas 2 henkilöä oli päinvastaista mieltä ja koki, että tietoa saadaan erittäin paljon.

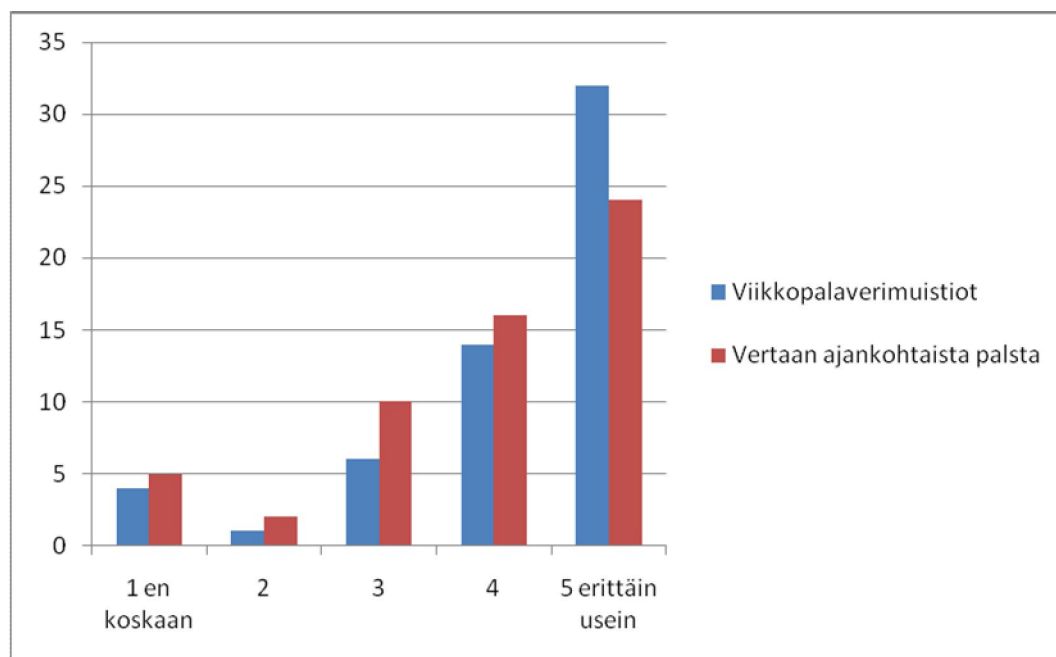
Vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka paljon saat tietoa liikennehäiriötilanteista. Vastaajista suurin osa, eli 23 henkilöä valitsi vaihtoehdon kolme. Vastaajista 17 henkilöä valitsi vaihtoehdon neljä. Erittäin hyvin tietoa liikennehäiriötilanteista koki saavansa 6 henkilöä, kun taas 2 henkilöä ei saa tietoa ollenkaan.



Kaavio 14: Muutosviestintä ja ohjeistaminen

Kysymyksessä 9. pyydettiin arvioimaan kuinka paljon saat tietoa työhösi liittyvistä asioista asteikolla 1-5. Asiakaspalvelukeskuksen sisäisten muutosten osalta suurin osa, eli 25 vastaajaa valitsi vaihtoehdon kaksi. Vastaajista 8 henkilöä oli sitä mieltä, että asiakaspalvelukeskuksen sisäisistä muutoksista ei saa tietoa lainkaan. Vastaajista vain 3 henkilöä kertoi saavansa tietoa sisäisistä muutoksista erittäin hyvin.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin töissä saadaan tietoa uusista ohjeistuksista ja käytännöistä. Vastaajista huomattavan suuri osa valitsi vaihtoehdon kolme. Vastaajista 3 henkilöä koki ettei uusista ohjeistuksista saa tietoa lainkaan. Erittäin paljon tietoa koki saavansa yhtä monta henkilöä.

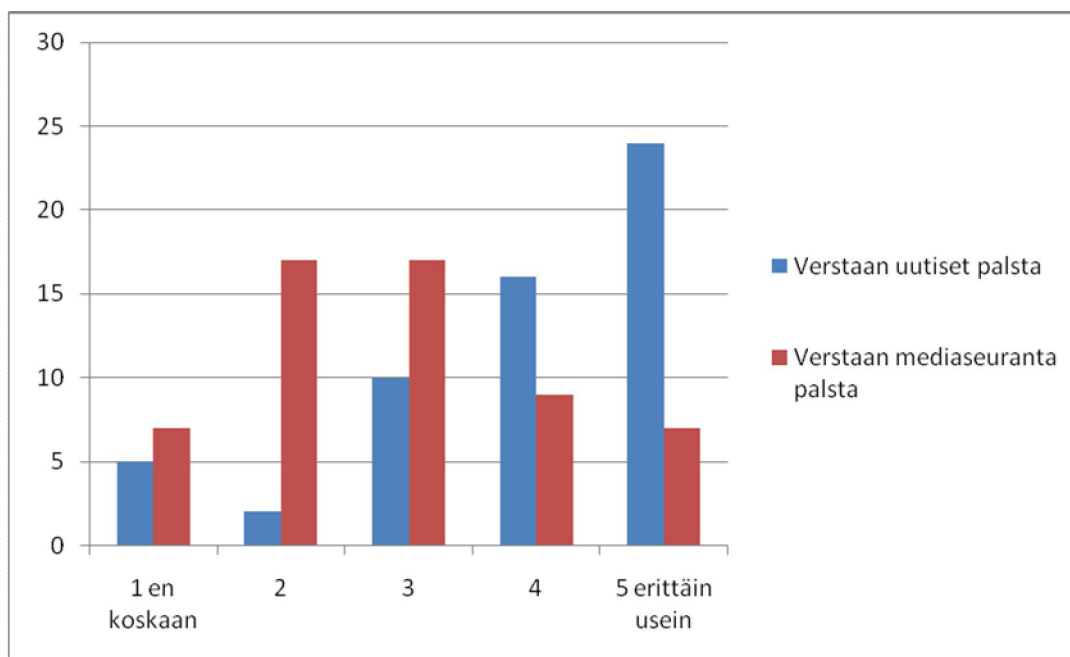


Kaavio 15: Viikkopalaverimuistiot ja Verstaas tiedotuskanavana

Kysymyksessä 10 pyydettiin vastaajia arvioimaan kuinka usein viikkopalaverimuistioita ja Verstaan ajankohtaista palsta tulee luettua. Viikkopalaverimuistiot ovat esimiesten ja vuoropäälliköiden viikoittaisen kokoontumisen jälkeen laadittavia muistioita. Muistioista käy ilmi palaverissa keskustellut aiheet, jotka liittyvät työpaikan operatiiviseen toimintaan.

Tuloksen perusteella etenkin viikkopalaverimuistioita lukevat useat vastanneista. Vastanneista 32 henkilöä kertoi lukevansa viikkopalaverimuistioita erittäin usein. Vastanneista 14 henkilöä valitsi vaihtoehdon neljä. Vaihtoehdon kolme valitsi 6 henkilöä vastanneista ja vaihtoehdon kaksi yksi vastaaja. Tuloksen osalta sen, että vaihtoehdon en lue koskaan viikkopalaverimuistioita valinneita on 4 vastaajaa, selittää se että viikkopalaverimuistiot eivät ole kaikkien vastanneiden luettavissa. Viikkopalaverimuistiot julkaistaan ainoastaan Riihimäen toimipisteessä. Tuloksen perusteella voidaan huomata, että viikkopalaverimuistiot ovat siis hyvä keino tavoittaa henkilökunta, koska monet käyvät sen viikoittain lukemassa.

Verstaan ajankohtaista -palsta on VR:n sisäisessä Intranetissä oleva palsta, jossa kerrotaan VR-yhtymässä tapahtuvista uudistuksista ja nykytilanteesta. Palsta löytyy heti Intranetin etusivulta ja se kaikkien VR:n työntekijöiden luettavissa. Vastanneista 24 henkilöä kertoi lukevansa Verstaan ajankohtaista palsta erittäin usein ja 16 vastaajaa vastanneista valitsi vaihtoehdon neljä. Tuloksen perusteella voidaan huomata, että sisäistä Intranettiä käytetään työn apuvälineenä ja sitä kannattaa näin ollen edelleen kehittää yhtenä sisäisen tiedottamisen kanavana.



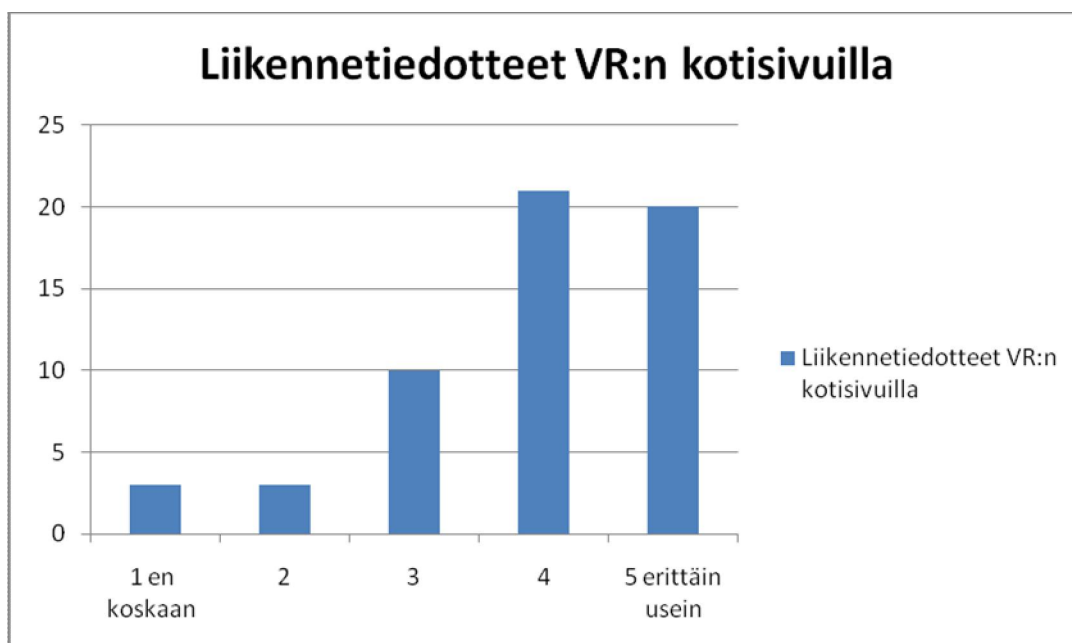
Kaavio 16: Sisäinen Intranet tiedotuskanavana

Kysymyksessä 10 tiedusteltiin kuinka usein vastaajat lukevat Verstaan uutiset -palstaa ja Verstaan mediaseuranta palstaa. Verstaan uutiset -palstalla seurataan VR: sisällä tapahtuvia ajankohtaisia asioita. Uutiset palstalla kerrotaan henkilöstöön sekä jokaiseen yksikköön kohdistuvia uutisia. Henkilöstöuutiset käsittelevät muun muassa nimitysuutisia ja muita henkilöstöä koskettavia aiheita.

Verstaan mediaseuranta -palstalle kerätään kaikki VR:ää koskevat lehtileikkeet sähköisessä muodossa. Mediaseurannassa seurataan päivittäin VR:ää ja toimialoja koskevaa uutisointia Suomessa. Seuranta kattaa kotimaisen median verkossa. Aikaisemmin kooste mediaseurannasta lähetettiin jokaiseen yksikköön VR:llä paperisessa muodossa, mutta ympäristöystävällisyyden vuoksi mediaseuranta siirrettiin VR:n sisäiseen Intranettiin.

Vastanneista 24 henkilöä kertoi lukevansa Verstaan uutiset -palstaa erittäin usein. Vastaajista yhteensä 40 henkilöä valitsi vaihtoehdon neljä tai viisi, joten Verstaan uutisia -palstaa luetaan melko usein. Vastaajista 5 henkilöä ei lue uutiset -palstaa ollenkaan ja 2 vastaajaa lukee harvoin.

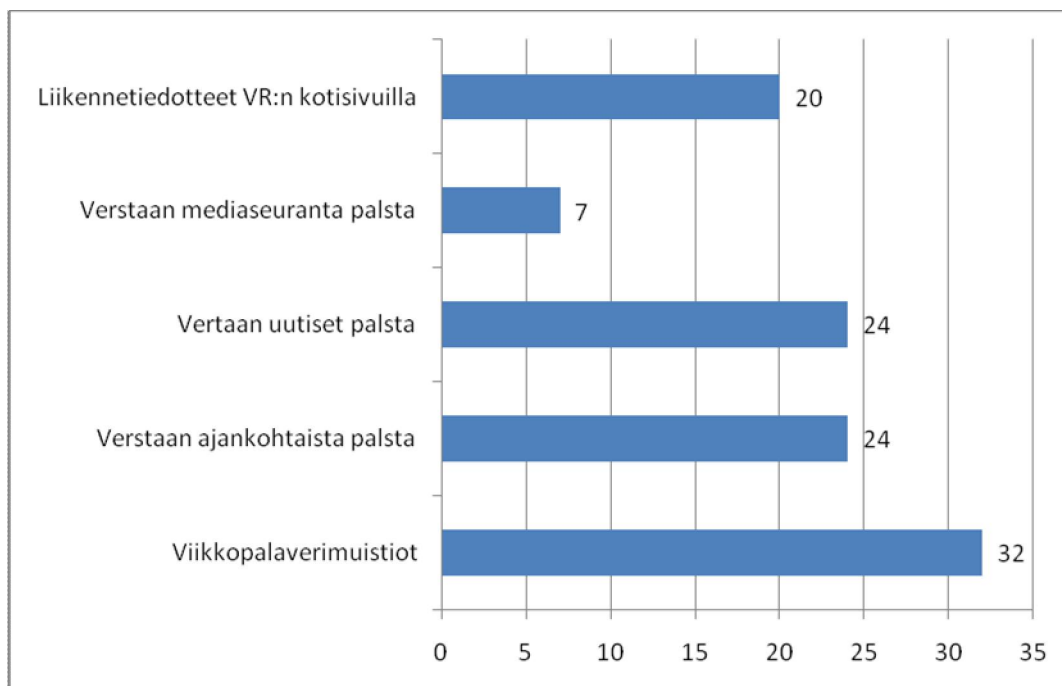
Asteikolla 1-5 suurin osa vastaajista valitsi vaihtoehdon kaksi tai kolme kysyttäessä kuinka usein vastaajat lukevat Verstaan mediaseuranta palstaa. Vaihtoehdon kaksi tai kolme valintoja oli yhteensä 60 % vastanneista. Ainoastaan 12 % kertoi lukevansa median uutisointia VR-yhtymästä erittäin usein.



Kaavio 17: Liikennehäiriötiedottaminen

Kysymyksessä 10 tiedusteltiin kuinka usein vastaajat lukevat VR:n kotisivuilla olevia liikennetiedotteita. Liikennetiedotteita tehdään VR:n kotisivuille aina kun junaliikenteessä on jotain normaalista poikkeavaa tiedotettavaa. Liikennehäiriötiedotteet on ensisijaisesti suunnattu asiakkaille, mutta ne on havaittu hyväksi apuvälineeksi myös sisäisessä viestinnässä.

Vastaajista 21 henkilöä asteikolla 1-5 valitsi vaihtoehdon neljä. Vastaajista yhteensä 41 henkilöä kertoi lukevansa liikennetiedotteita erittäin usein tai melko usein. Ainoastaan 3 henkilöä vastaajista kertoi ettei lue liikennetiedotteita koskaan. Tuloksen perusteella voidaan siis päätellä, että liikennetiedotteita luetaan usein ja VR:n kotisivuilla olevat liikennetiedotteet koetaan merkittäväksi tiedotuskanavaksi muiden tiedotuskanavien rinnalla.

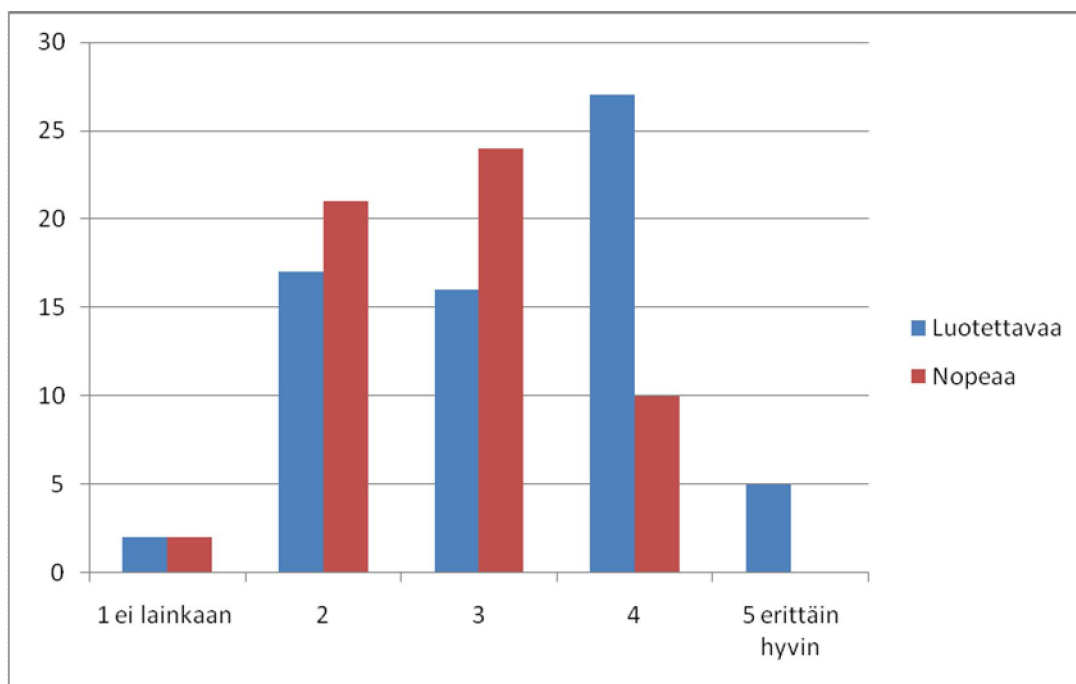


Kaavio 18: Tiedotuskanavien kiinnostavuus

Kysymyksessä 10 tiedusteltiin kuinka usein vastaajat lukevat liikennetiedotteita, viikkopalaverimuistioita, Verstaan mediaseuranta-, uutiset, ja ajankohtaista palstaa. Oheiseen kaavioon on koottu asteikolla 1-5 (1= en koskaan, 5= erittäin usein) vaihtoehdon viisi valinneet, eli vastaajat jotka valitsivat vaihtoehdon luen erittäin usein.

Tuloksen perusteella viikkopalaverimuistiot tavoittavat suurimman osan työntekijöistä. Vastaajista 56 % lukee viikkopalaverimuistioita erittäin usein. Verstaan uutiset palstaa ja Verstaan ajankohtaista palstaa luetaan yhtä paljon ja vastaajista 42 % kertoi lukevansa niitä erittäin usein.

Tuloksen perusteella kehitettävää on mediaseurantapalstan osalta, mikäli tavoitteena on, että VR:n työntekijät lukevat aktiivisesti median uutisointia VR:n tapahtumista. Jos taas joku asia halutaan saada parhaimmalla mahdollisilla tavalla henkilöstön tietoisuuteen, tämän hetkistä tiedotuskanavista viikkopalaverimuistiot kiinnostavat henkilökuntaa eniten ja tämä kanava tavoittaa työntekijät parhaiten.

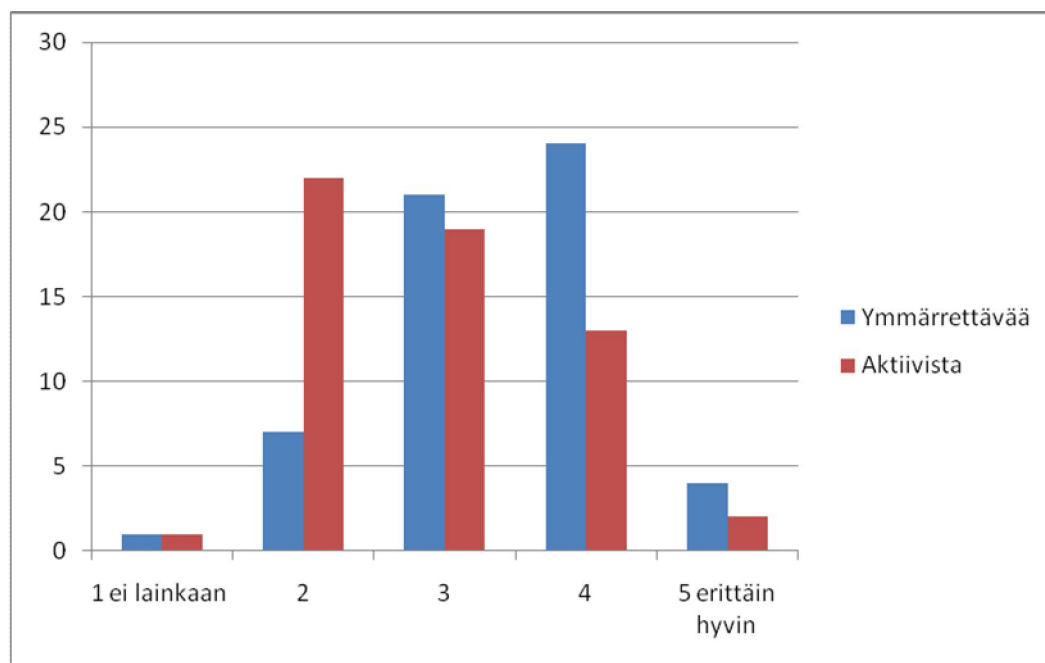


Kaavio 19: Tiedottamisen luotettavuus ja nopeus

Kysymyksessä 11. pyydettiin vastaajia arvioimaan asteikolla 1-5 VR:n sisäistä tiedottamista. Vastaajille annettiin VR:n sisäistä tiedotusta kuvaavia adjektiivejä ja pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin ne vastaajien mielestä kuvaavat tiedottamista.

Tuloksista voidaan päätellä, että sisäinen tiedottaminen on vastaajien mielestä suhteellisen luotettavaa. Vastaajista 22 henkilöä valitsi vaihtoehdon neljä. Vaihtoehdon kolme valitsi oli 16 henkilöä vastaajista. Vaihtoehdon kaksi valitsi 17 vastaajaa. Vastaajista 5 henkilöä piti sisäistä tiedottamista erittäin luotettavana kun taas vain 2 henkilöä vastanneista ei lainkaan luotettavana.

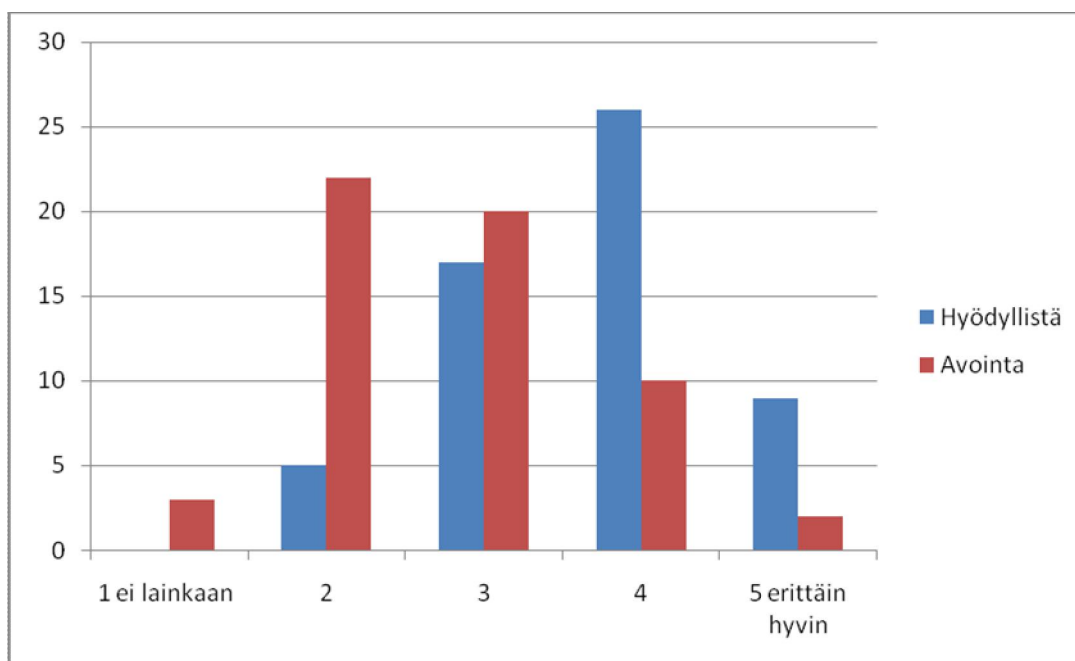
Kyselylomakkeessa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 kuinka nopeaa VR:n sisäinen tiedottaminen on. Tiedottamisen toivottaisiin tuloksen perusteella olevan hieman nopeampaa, sillä suurin osa vastanneista valitsi vaihtoehdon kolme tai kaksi. Kukaan vastanneista ei pitänyt sisäistä tiedottamista erittäin nopeana.



Kaavio 20: Tiedottamisen ymmärrettävyys ja aktiivisuus

Kyselylomakkeessa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 kuinka ymmärrettävänä tai aktiivisena sisäinen tiedotus koetaan henkilökunnan keskuudessa. Vastaajista suurin osa valitsi vaihtoehdon neljä, eli 24 vastaajaa kokee tiedottamisen melko ymmärrettävänä. Vastaajista 21 henkilöä valitsi vaihtoehdon kolme ja 7 henkilöä vaihtoehdon kaksi.

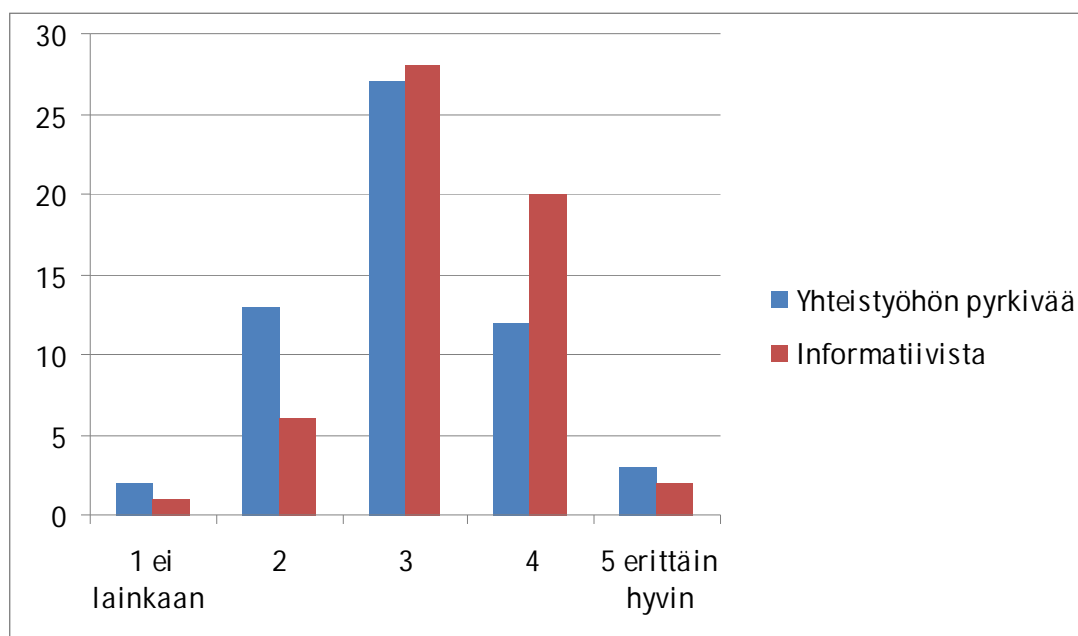
VR:n sisäisen tiedottamisen aktiivisuutta arvioitaessa suurin osa arvioi tiedottamisen aktiivisuuden asteikolla 1-5 vaihtoehdon kaksi arvoiseksi. Vastanneista 22 henkilöä valitsi vaihtoehdon kaksi. Vaihtoehdon kolme vastanneista valitsi 19 henkilöä kyselyyn vastanneista. Tuloksesta voidaan päätellä, että tiedottamisen aktiivisuuden osalta toivottaisiin jonkin verran parannusta. Toisaalta vastaajista löytyy 13 henkilöä jotka valitsivat vaihtoehdon neljä ja ovat melko tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen.



Kaavio 21: Tiedottamisen hyödyllisyys ja avoimuus

Kyselylomakkeessa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 kuinka hyödyllistä tai avointa VR:n sisäinen tiedottaminen on. Vastaajista 21 henkilöä valitsi vaihtoehdon neljä. Erittäin hyödyllisenä sisäistä tiedottamista piti 9 henkilöä. Ei lainkaan vastauksia ei tullut yhtään.

Tiedottamisen avoimuutta tarkasteltaessa (1= ei lainkaan avointa, 5= hyvin avointa) suurin osa, eli 22 vastaajaa arvosteli avoimuuden asteikolla 1-5 kakkoseksi. Vastaajista 20 henkilöä valitsi vaihtoehdon kolme. Ei lainkaan avoimena tiedottamista piti 3 vastaajaa ja erittäin avoimena 2 henkilöä vastanneista.



Kaavio 22: Tiedottamisen informatiivisuus

Asteikolla 1-5 suurin osa valitsi vaihtoehdon 3 kun piti arvioida onko sisäinen tiedottaminen yhteistyöhön pyrkivää. Tätä mieltä oli 22 vastaajaa. Muilta osin tulokset jakautuivat tasaisesti ja lähes yhtä monta kuin valitsi vaihtoehdon 2, valitsi vaihtoehdon 4. Sisäisen tiedottamisen erittäin yhteistyöhön pyrkivänä koki 3 vastaajaa. Ei lainkaan yhteistyöhön pyrkivänä 2 vastanneista.

Asteikolla 1-5 suurin osa, eli 23 henkilöä vastanneista valitsi vaihtoehdon 3 kun piti arvioida onko sisäinen tiedottaminen informatiivista. Vastaajista 12 henkilöä valitsi vaihtoehdon 4 ja erittäin informatiivisena sisäistä tiedottamista piti 2 henkilöä vastanneista.

12 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeessa oli myös avoin kysymys, jossa tiedusteltiin kehitysehdotuksia tiedottamisen parantamiseen. Omalla aktiivisuudella koettiin olevan merkitystä siihen kuinka paljon tietoa saadaan. Henkilöstöä koskettavista asioista, kuten työvuoroista toivottiin enemmän informaatiota. Myös erityistilanteet, esimerkiksi lentolakko tai postinjakelulakko pitäisi osata ennakoida ja pohtia ajoissa miten se vaikuttaa työtehtäviin. Näistä asioista tulisi tiedottaa työntekijöille hyvissä ajoin. Hyvä, selkeä ja ajantasainen viestintä on kunnioitusta työkavereita ja koko työyhteisöä kohtaan.

Liikenteen häiriötilanteessa toivottiin selkeämpää ja nopeampaa tiedonkulkua. Tiedonkulun koettiin olevan heikkoa ja yhtenä kehitysehdotuksena oli, että avattaisiin uusi tiedotuskanava asiakkaille, jolloin olisi yksi puhelinnumero jonne asiakkaat voisivat soittaa liikenteen häiriöti-

lanteissa. VR Asiakaspalvelukeskukseen toivottiin myös VR Meseä, joka on käytössä muualla VR-yhtymässä. VR Mese on nopea kanava tiedottaa. Reaaliajassa VR Mesessä keskusteleminen ei myöskään kuormita sähköpostia.

Liikennehäiriötilanteissa kritisoitiin myös sitä, että ns. maaseutu unohtuu ja poikkeustilante-tiedottaminen on liian Helsinki-keskeistä. Etelä-Suomessa matkustajamäärät ovat suurempia kuin muualla Suomessa. Tämä ei kuitenkaan saisi vaikuttaa tiedottamisen kohdistamiseen. Myös maakunnat tarvitsevat tietoa.

Avoimissa kysymyksissä toivottiin tiedottamiseen myös lisää säännöllisyyttä ja mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä ajankohtaisista asioista. Tulevalle Operaatiokeskukselle asetettiin paljon odotuksia ja Operaatiokeskuksen toivottiin tuovan ratkaisun sisäisen tiedottamisen ongelmiin. Tiedottamisen avoimuus oli yksi keskeinen asia, jota moni toivoi lisää.

Henkilöstötilaisuuksien ja viikkopalaverien toivottiin olevan säännöllisiä, varsinkin muutosvaiheessa. Esimieheltä odotettiin nopeampaa ja avoimempaa tiedottamista. Heti kun johto päättää asioista tulisi siitä tiedottaa henkilökunnalle.

13 Tutkimuksen luotettavuus

Aloittaessa tutkimuksen suunnittelua ja kohdejoukon valitsemista, pohdin tarkkaan miten tutkimusongelman ratkaisemiseksi saataisiin validi ja edustava kohdejoukko. Pienessä otoskoossa saadut vastaukset ovat sattumanvaraisia ja kato eli vastaajien vähyys vaikuttaa reliabiliteettiin. Kohdejoukkona Asiakaspalvelukeskuksen 127 työntekijää ei ole kovin suuri, mutta vastausprosentin ollessa 45 % on negatiivinen vaikutus luotettavuuteen melko pieni. Korkea vastausprosentti vaikutti tutkimuksen reliabiliteettiin positiivisesti.

Ennen tutkimuksen aloittamista ja kyselylomakkeen laatimista tutustuin teoriapohjaan ja kirjallisuuteen validiteetin varmistamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman objektiivinen kuva Asiakaspalvelukeskuksen sisäisen tiedottamisen nykytilasta ja sen kehityskohteista. Haasteena oli, että olen itse työskennellyt Asiakaspalvelukeskuksessa monissa eri tehtävissä. Pyrin kuitenkin tarkastelemaan tuloksia niin, etteivät omat mielipiteeni vaikuta tulosten analysointiin.

Jälkikäteen ajateltuna kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot 1-5 olisi tullut nimetä paremmin, jotta tulosten analysointi kirjalliseen muotoon olisi ollut selkeämpää ja helpompaa. Kyselylomakkeessa nimettyinä olivat ainoastaan vastausvaihtoehdot yksi ja viisi, jonka vuoksi tulosten analysointi vaikeutui.

14 Johtopäätökset

14.1 Tiedottamisen laatu

Hyvin toimiva tiedottaminen takaa, että tehtävät pystytään hoitamaan joustavasti. Aktiivisen tiedottamisen myötä henkilökunta tietää, missä mennään ja mitä on tulossa. Tutkimuksen tuloksena tiedottamiseen toivottiin lisää avoimuutta, jotta aina ei kerrotaisi, että "kaikki on vielä kesken", "mitään ei ole vielä päätetty", "ei ole mitään tietoa". Esimieheltä toivottiin lisää aktiivisuutta, jotta tieto kulkisi oikeaa reittiä pitkin, eikä puskaradiona. Heti, kun on luvassa muutoksia ja uudistuksia, jotka koskevat henkilökuntaa olisi siitä avoimesti tiedotettava. Huhujen katsottiin rasittavan ilmapiiriä ja aiheuttavan kitkaa työntekijöiden välillä.

Sisäinen tiedottaminen etenkin liikennehäiriötilanteissa koettiin liian vaikeaselkoiseksi. Tiedon määrää ei pysty hallitsemaan, koska aika on rajallista. Puhelinpalvelussa työ on hektistä ja asiakasneuvojat ovat suorassa asiakaskontaktissa puhelimen välityksellä asiakkaiden kanssa. Tämä aiheuttaa sen, että asiakas odottaa saavansa haluamansa tiedon nopeasti. Sähköpostitse tulevien liikennehäiriöviestien katsottiin olevan toisinaan vaikeaselkoisia ja sisältävän VR omaa sisäistä slangia, joka ei ole kaikille myyntityötä tekeville välttämättä selvää.

14.2 Tiedonsaanti

Tiedottaminen toimii parhaiten, kun se on selkeää ja kohdistettua. Liikennehäiriötilanteissa toivottiin aktiivisempaa otetta tiedottamiseen. Äkillisessä liikennehäiriötilanteessa tiedonkulun koettiin olevan heikkoa. Yhtenä toiveena oli uusi tiedotuskanava, josta tiedon saisi reaaliajassa. Tällä hetkellä koettiin myös osittain olevan päällekkäisiä tiedotuskanavia, mikä aiheuttaa sen ongelman, että tietoa on vaikea löytää kiireessä.

Tietoja toivottiin saatavan mahdollisimman pian ja helposti, aina kun junaliikenteessä on ongelmia. Tiedottamisen suhteen toivottiin, että siirryttäisiin aktiivisesta proaktiiviseen, eli liikennehäiriötilanneviestin lähettäjän tulisi ymmärtää kokonaistilanne ja skenaariot ja muuttuneet tarpeet palveluissa.

14.3 Tiedottamisen kanavat

Oikean tiedotuskanavan valitseminen on tärkeä osa onnistunutta sisäistä tiedottamista. Suurin osa operatiivisista työtehtäviä koskevista tiedotteista lähetään sähköpostin kautta. Lisäksi suuri osa tiedosta kulkee työtoverilta toiselle sähköpostin välityksellä tai suullisesti. Sähköpostin osalta eniten ongelmia aiheutti tiedon suuri määrä ja sähköpostin täyttyminen. Tutki-

muksen perusteella tietoa tulee paljon, usein liikaakin ja se on vaikeasti hallittavissa. Sähköposti tulee säilyttää viestintäkanavana, mutta sen rinnalle pitäisi kehittää uusia tiedotuskanavia, jotka toimisivat nopeina tiedotuskanavina. Tulisi siirtyä aktiivisesta proaktiiviseen, eli viestin lähettäjän tulisi ymmärtää kokonaistilanne ja skenaariot ja muuttuneet tarpeet palveluissa.

Hyvä sähköpostiviesti ei sisällä liikaa tietoa. Mahdollisuuksien mukaan viesti on jaoteltu ja väliotsikoitu niin, että tietoa on helppo löytää. Sähköpostiviestin otsikko pitäisi olla mahdollisimman informatiivinen, jotta viesti olisi helppo löytää satojen viestien joukosta. Otsikon perusteella vastaanottaja voi päätellä onko viesti tarpeeksi tärkeä avattavaksi, vai voiko se jäädä odottamaan tai jopa kokonaan lukematta. Sähköisen tiedonkulun tukena voi myös käyttää paperille tulostettuja tiedotteita ja ilmoitustauluille laitettavia tiedotteita.

VR sisäinen Intranet eli Versta arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi tiedotuskanavaksi sähköpostin rinnalla. Versta on korvannut monia sähköpostiin tulevia tiedotteita ja sen etuna on, että kaikilla on ajantasaista, samassa muodossa olevaa tietoa, jota on helppo päivittää. Sisäistä Intranettiä kannattaisi hyödyntää vieläkin enemmän. VR on iso organisaatio, joten jokaiselle yksikölle tulisi rakentaa omat alasivut Intranettiin, jotta tieto voitaisiin räätälöidä omalle yksikölle sopivaksi. Intranetin käytössä tulisi luokitella päivittäin käytettävät tiedot, jotta ne olisivat aina käytettävissä kun niitä tarvitsee. Yksi tärkeä osa on myös henkilökunnan yhteystiedot, jotka pitäisi olla helposti löydettävissä tarpeen tullen. Toisaalta Intranetissä tulisi olla myös yrityksen tärkeitä taustatietoja, kuten organisaatorakenne, strategiat, yrityksen arvot ja tavoitteet.

VR:n kotisivut koettiin merkittäväksi tietolähteeksi. Verkkosivuilla oleva tieto on selkeää ja helposti luettavaa, koska tieto on ensisijaisesti suunnattu ulkoiseen viestintään. Sivujen käytäjäystävällisyys koettiin hyväksi, samoin kuin sivujen selkeä rakenne. Työpaikalla korostuu jokaisen työntekijän oma aktiivisuus tiedon hankinnassa. Verkkosivut on kanava, josta jokainen voi itse käydä etsimässä tarvittavaa tietoa. Osittain yritys voi tätäkin kautta panostaa sisäiseen tiedottamiseen pitämällä huolta siitä, että verkkosivut ovat mahdollisimman käyttäjäystävälliset, ajantasaiset ja yleisilmeeltään yhtenäiset ja johdonmukaiset. Verkkosivut eivät kuitenkaan saa korvata muita tiedottamisen kanavia ja samoihin asioihin mihin kiinnitetään huomiota verkkosivujen kehittämisessä, tulisi kiinnittää huomiota myös sisäisessä Intranet kanavassa.

Myös muita tiedotuskanavia hyödynnetään VR:n sisäisessä tiedottamisessa. Tiedotustilaisuudet ja niistä koottavat palaverimuistiot ovat yksi sisäisen tiedottamisen keino. Nopealle tiedotustilaisuudelle on tarvetta jos sattuu esimerkiksi jokin isompi häiriö junaliikenteessä tai yritys-

toiminnassa tulee jokin yllättävä käänne. Tiedotustilaisuuden järjestämisessä nopeus on tärkeää, jotta henkilöstö tietää tapahtumien kulun ennen kuin media ehtii tiedotteen asiasta.

Sosiaalinen media on yhä enemmän tietoinen yritysten asioista, sillä tieto kulkee nopeasti tekstiviestien ja sähköpostin välityksellä. VR on paljon esillä julkisuudessa ja ”koko kansan yrityksenä” sen sisällä tapahtuvat asiat kiinnostavat suurta yleisöä. Junassa matkustavat asiakkaat ovat toisinaan niitä jotka saavat ensikosketuksen tiedotettaviin asioihin ja usein tietoa esimerkiksi liikennehäiriöistä välittyy junassa matkustavilta asiakkailta sosiaalisen median tietolähteisiin nopeammin kuin mihin yritys sisäisessä tiedottamisessaan pystyy reagoimaan. Tämä aiheuttaa sen, että myös henkilöstö saa tietoa toisinaan sosiaalisesta mediasta nopeammin kuin yrityksen sisäisen viestinnän kautta. Tämä asia pitää ottaa huomioon viestintästrategioita suunniteltaessa, sillä sosiaalinen media on ja pysyy yhtenä tietolähteenä ja sen merkitys tulee jatkossa varmasti kasvamaan.

15 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää VR Asiakaspalvelukeskuksen viestinnän laatua ja sen parantamismahdollisuuksia henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin mikä on VR Asiakaspalvelukeskuksen sisäisen viestinnän koettu nykytila ja miten sisäistä viestintää voisi kehittää.

Tämä tutkimus keskittyi suuressa organisaatiossa olevan yhden pienemmän yksikön sisäisen tiedottamisen nykytilan kartoittamiseen ja kehityskohteiden etsimiseen. Aikaisemmat tutkimukset on suunnattu suuremmalle kohderyhmälle, joten tutkimus tuo uusia näkökulmia aiheeseen. Uskon, että tämä opinnäytetyö antaa VR Asiakaspalvelukeskukselle hyviä ohjeita sisäisen tiedottamisen kehittämiseen henkilöstön tarpeiden mukaisesti.

Sisäinen tiedottaminen on asia, josta löytyy aina kehitettävää ja suhteen organisaatio ei tule koskaan olemaan valmis. Sisäinen tiedottaminen on yksi vuorovaikutuksen muoto, jonka tarkoituksena on rakentaa yhteisökuva ja luoda me-henkeä. Toimiva sisäinen tiedottaminen kannustaa työntekijöitä oman työnsä ja yhteisönsä kehittämiseen.

Sisäisen tiedottamisen pitää olla avointa puolin ja toisin. Avoimuuteen kuuluu, että viestit pääsevät kulkemaan johdolta alaisille ja myös alaisilta johdolle. Tiedottamisen avoimuuteen kuuluu, että henkilökuntaa informoidaan ajoissa tulevista muutoksista.

Sisäisen tiedottamisen tehtävä on varmistaa, että henkilöstö saa tarvittavan tiedon tehtäviensä suorittamiseksi. Tiedon pitää olla myös helposti saatavilla ja löydettävissä. Tiedotustoitinnan pitää olla suunnitelmallista, jotta tiedetään kuka tiedottaa ja kenelle ja missä tilanteissa. Tiedottamisen kanava tulee valita aina sen mukaan mikä tiedottamisen tavoite. Tiedo-

tuskanavan valinnassa pitää ottaa huomioon viestin kiireellisyys, tärkeys ja se kenelle viestiä ollaan lähettämässä. Yrityksellä pitää olla kanavat nopeaan viestintään ja asioista syvällisemmin kertovaan viestintään.

Henkilökohtainen keskustelu on yksi arvostetuimmista viestintäkanavista, jota ei voi korvata sähköisillä viestintäkanavilla. Tutkimuksen perusteella esimies koettiin yhtenä tärkeimmistä tiedonlähteistä. Alaiset odottavat saavansa ensisijaisesti tiedon tapahtuvista muutoksista esimieheltä ajoissa ja niin, että tieto kerrotaan tasapuolisesti samassa muodossa koko henkilöstölle. Huhut rasittavat ilmapiiriä ja aiheuttavat usein jopa erimielisyyksiä työntekijöiden välille.

Organisaatiossa keskijohto jää usein hankalaan välikäteen, kun ylimmältä johdolta tulee vaatimuksia ja samaan aikaan asioista ja muutoksista pitäisi tiedottaa henkilökunnalle. Esimiehen tiedottamisen taidot ovat koetuksella, kun henkilöstölle pitäisi tiedottaa ikävistä muutoksista. Tällaisessa tilanteessa rehellisyys, avoimuus ja asioiden katsominen henkilöstön näkökulmasta auttaa. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on välittää tietoa ja räätälöidä tieto niin, että kaikille tulee selväksi mitä muutokset merkitsevät oman yksikön päivittäisiin toimintoihin ja jokaisen henkilökohtaiseen työnkuvaan.

Tiedon pimittäminen tai liian myöhään muutoksista kertominen kiristää työpaikan ilmapiiriä ja vähentää työmotivaatiota. On myös tärkeää, että silloin kun ei ole vielä mitään uutta kerrottavaa, kerrotaan myös se. Tämä on parempi tapa kuin olla kertomatta mitään. Henkilökunta ymmärtää tällöin tilanteen ja jaksaa paremmin odottaa tietoa. Vanhentunut virkamiesmäinen käsitys, että keskeneräisistä päätöksistä ja muutoksista ei voi kertoa pitäisi unohtaa kokonaan, sen sijaan tulisi tiedottaa aina heti kun on jotain kerrottavaa.

Lähteet

- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: WSOY
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Ikävalko, Elisa 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 1-2. painos. Inforviestintä Oy, Helsinki.
- Juholin, E. 2009. Communicare! 4.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. 3.-4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.painos. Helsinki: Talentum
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen päättelyn perusteet. Helsinki: International Methelp
- Metsämuuronen, J 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: WSOYpro
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Talvinen tarina 2010. VR:n mainevauriot talvella 2009-2010. Helsinki: Tekir Oy
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Wiio, O. 2000 Johdatus Viestintään. Helsinki: Weilin + Göös
- Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Tervola, M. 2010. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 11.11.2010. <http://www.tietoviikko.fi/tividuunit/article465169.ece>
- VR-konserni. 2011. Konserniesittely. Viitattu 20.1.2011. http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr_konserni_2/Konserniesittely.html

Kaaviot

Kaavio 1: Työnkuva	21
Kaavio 2: Työsuhteen kesto	21
Kaavio 3: Tiedon riittävyys.....	22
Kaavio 4: Tiedon määrä ja sen ymmärrettävyys.....	23
Kaavio 5: Tiedottamisen organisointi ja kehittyminen	24
Kaavio 6: Tiedon löytäminen ja tiedottaminen eri yksiköiden välillä	25
Kaavio 7: Tiedotuskanavat	26
Kaavio 8: Organisaation arvot ja oman työ tavoitteet	27
Kaavio 9: Esimiesviestintä ja lähestyttävyys	28
Kaavio 10: Esimiestoiminnan aktiivisuus	29
Kaavio 11: Sisäisten tiedotuskanavien toimivuus.....	30
Kaavio 12: Sisäisten tiedotuskanavien tärkeys.....	31
Kaavio 13: Henkilöstöasiat ja liikennehäiriötiedottaminen	32
Kaavio 14: Muutosviestintä ja ohjeistaminen.....	33
Kaavio 15: Viikkopalaverimuistiot ja Versta tiedotuskanavana.....	34
Kaavio 16: Sisäinen Intranet tiedotuskanavana.....	35
Kaavio 17: Liikennehäiriötiedottaminen	36
Kaavio 18: Tiedotuskanavien kiinnostavuus.....	37
Kaavio 19: Tiedottamisen luotettavuus ja nopeus	38
Kaavio 20: Tiedottamisen ymmärrettävyys ja aktiivisuus	39
Kaavio 21: Tiedottamisen hyödyllisyys ja avoimuus	40
Kaavio 22: Tiedottamisen informatiivisuus.....	41

Liitteet

Liite 1 Saatekirje ja kyselylomake

Hyvä työkaverini,

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä VR asiakaspalvelukeskuksen sisäisestä viestinnästä. Nyt on mahdollisuus osallistua tutkimukseen, jolla pyritään selvittämään sisäisen viestinnän nykyinen tila ja löytämään kehityskohteita, jotta viestintää voitaisiin parantaa entisestään.

Vastaamalla oheiseen kyselyyn voit kertoa mitä ajattelet sisäisestä viestinnästä. Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi.

Kaikki annetut vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.
Kyselylomake avautuu oheisesta linkistä.

Lämmin kiitos jo etukäteen kaikille osallistujille!

Lisätietoa tutkimuksesta:

Johanna Väike, 041-5079778, johanna.vaike@laurea.fi

Sisäinen tiedottaminen

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 22.11.2010 11.00 ja päättyy 3.12.2010 23.59

Taustatiedot

1. Työnkuva yrityksessä

2. Työsuhteen kesto

3. Arvioi kuinka hyvin seuraavat Asiakaspalvelukeskuksen tiedottamista koskevat väittämät pitävät paikkaansa (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5
Saan tarpeeksi tietoa työhöni liittyvistä oleellisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan saman tiedon kuin työkaveritkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto on ymmärrettävässä muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen eri yksiköiden välillä on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän työssä tarvittavan tiedon helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen tiedottaminen on organisoitua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen tiedottaminen on kehittynyt viimeisen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysely

4. Valitse listasta enintään 3 kanavaa, joiden kautta saat parhaiten tietoa työsi kannalta oleellisista asioista.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Työkaverit | <input type="checkbox"/> VR:n kotisivut |
| <input type="checkbox"/> Esimies | <input type="checkbox"/> Verstaas |
| <input type="checkbox"/> Palaverit | <input type="checkbox"/> Asiakkaat |
| <input type="checkbox"/> Tiedotustilaisuudet | <input type="checkbox"/> Media |
| <input type="checkbox"/> Sähköposti | |

5. Arvioi tietämyksesi organisaation tavoitteista (1 = en lainkaan, 5 = hyvin)

	1	2	3	4	5
Tunnen yritykseni arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman työpaikkani tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen oman työni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Arvioi esimiesviestintää (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Esimieheni tiedottaa aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni viestii muutoksista ja ajankohtaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesviestintä on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvioi miten sisäisen tiedottamisen eri kanavat toimivat oman työsi suhteen (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verstaas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VR:n kotisivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut uutisia välittävät verkkosivustot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverimuistiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka tärkeänä oman työsi kannalta pidät seuraavia viestinnän kanavia (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)

	1	2	3	4	5
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verstas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VR:n kotisivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut uutisia välittävät verkkosivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverimuistiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioi kuinka paljon saat tietoa seuraavista työhösi liittyvistä asioista (1 = en lainkaan, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Henkilöstö- ja vuorosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikennehäiriötilanteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelukeskuksen sisäiset muutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudet ohjeistukset ja käytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kuinka usein luet seuraavia (1 = en koskaan, 5 = erittäin usein)

	1	2	3	4	5
Viikkopalaverimuistiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verstaan Ajankohtaista palsta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verstaan Uutiset palsta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verstaan mediaseuranta (VR:n liittyvät lehtileikkeet, jotka ilmestyvät sähköisessä muodossa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikennetiedotteet VR:n kotisivuilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Arvioi kuinka hyvin seuraavat asiat kuvaavat VR:n sisäistä tiedottamista (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5
Ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyöhön pyrkivää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten tiedotusta mielestäsi voisi parantaa?